



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Web 2.0 in der internen Unternehmenskommunikation

Die Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation und das
Behavioral Branding

Verfasserin

Julia Dorn, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Juli 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Univ. -Prof. Dr. Hannes Haas

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungsinteresse und Forschungsstand	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Unternehmenskommunikation	5
2.1 Die integrierte Unternehmenskommunikation nach Zerfaß	6
2.2 Die integrierte Unternehmenskommunikation nach Bruhn	7
2.3 Die Unternehmensidentität	9
3 Behavioral Branding	11
3.1 Definition Behavioral Branding.....	11
3.2 Relevanz von Behavioral Branding	12
3.3 Markenidentität als Basis für Behavioral Branding	13
3.3.1 Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenidentität.....	15
3.4 Aufbau von Markenwissen und Commitment durch das Behavioral Branding....	16
3.5 Die Rolle der Führungskräfte beim Behavioral Branding.....	18
3.6 Die interne Markenkommunikation.....	20
3.7 Instrumente zur Förderung des Behavioral Branding.....	22
4 Mitarbeiterkommunikation.....	27
4.1 Definition Mitarbeiterkommunikation	27
4.1.1 Problematik in der theoretischen Verortung der Mitarbeiterkommunikation	28
4.2 Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation.....	29
4.3 Funktionen der Mitarbeiterkommunikation	30
4.4 Ziele der Mitarbeiterkommunikation	31
4.5 Mitarbeiterkommunikation als Führungsaufgabe.....	34
4.6 Kommunikationsrichtungen	35
4.7 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation	37
4.7.1 Mündliche Kommunikation.....	37
4.7.2 Schriftliche und gedruckte Kommunikation	40
4.7.3 Elektronische Kommunikation.....	42

4.8 Informelle Kommunikation	44
4.9 Herausforderung an die Mitarbeiterkommunikation.....	45
5 Online-Kommunikation	47
5.1 Das Internet.....	47
5.2 Die computervermittelte Kommunikation.....	48
5.2.1 <i>Die asynchron und synchron computervermittelte Kommunikation</i>	<i>49</i>
5.3 Merkmale der computervermittelten Kommunikation	50
5.4 Computervermittelte Kommunikation in Unternehmen	54
5.5 Theorien der computervermittelten Kommunikation	55
5.5.1 <i>Rationale Medienwahl</i>	<i>56</i>
5.5.2 <i>Normative Medienwahl</i>	<i>58</i>
6 Web 2.0.....	60
6.1 Definition Web 2.0	60
6.2 Social Software.....	62
6.3 Instrumente des Web 2.0.....	65
6.3.1 <i>Wikis.....</i>	<i>65</i>
6.3.2 <i>Blogs</i>	<i>66</i>
6.3.3 <i>Microblogs</i>	<i>67</i>
6.3.4 <i>Social Tagging und Social Bookmarking.....</i>	<i>68</i>
6.4 Social Network Services	70
6.4.1 <i>Instant Messaging.....</i>	<i>71</i>
6.5 Newsfeeds.....	71
6.6 Herausforderungen an Social Software	72
7 Web 2.0 in der Unternehmenskommunikation	74
7.1 Enterprise 2.0	74
7.2 Vorteile der Enterprise 2.0	75
7.3 Social Web-Anwendungen in der Mitarbeiterkommunikation	76
7.3.1 <i>Wikis in der Mitarbeiterkommunikation.....</i>	<i>76</i>
7.3.2 <i>Weblogs in der Mitarbeiterkommunikation</i>	<i>78</i>
7.3.3 <i>Microblogging in der Mitarbeiterkommunikation</i>	<i>80</i>
7.3.4 <i>Social Networking in der Mitarbeiterkommunikation.....</i>	<i>81</i>
7.3.5 <i>Social Bookmarking und Social Tagging in der Mitarbeiterkommunikation.....</i>	<i>81</i>
7.3.6 <i>Instant Messenger in der Mitarbeiterkommunikation</i>	<i>82</i>
7.3.7 <i>Feeds in der Mitarbeiterkommunikation</i>	<i>83</i>

7.4 Anwendungsgebiete von Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation	83
7.5 Ziele der Enterprise 2.0	86
7.6 Herausforderungen an die Unternehmensführung	87
7.7 Chancen und Risiken des Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation.....	89
7.8 Status quo	90
8 Einsatz von Web 2.0 im Behavioral Branding	92
8.1 Anwendungsgebiete von Web 2.0 beim Behavioral Branding	92
8.2 Ziele von Web 2.0 beim Behavioral Branding	93
8.3 Herausforderung an das Unternehmen.....	95
8.4 Chancen und Risiken.....	96
8.5 Zwischenfazit.....	97
9 Empirische Untersuchung.....	100
9.1 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	100
9.2 Methodische Vorgehensweise	101
9.2.1 Das Experteninterview.....	101
9.2.2 Zum Expertenbegriff	102
9.2.3 Auswahl der Experten.....	103
9.3 Datenerhebung.....	104
9.3.1 Interviewleitfaden.....	104
9.3.2 Durchführung.....	106
9.3.3 Datenaufbereitung	106
9.4 Die Auswertungsmethode.....	107
9.5 Die Auswertung	109
9.5.1 Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation	110
9.5.2 Auswirkungen des Web 2.0 auf das Behavioral Branding.....	119
9.5.3 Allgemeine Anforderungen des Web 2.0 an die Unternehmen.....	124
9.5.4 Zwischenfazit.....	133
9.6 Beantwortung der Forschungsfragen.....	136
9.7 Hypothesengenerierung	141
10 Fazit und Ausblick.....	144
Literaturverzeichnis	148
Anhang.....	162
Interviewleitfaden	162
Transkripte.....	165

Abstract – Deutsch.....	206
Abstract – Englisch.....	208
Lebenslauf	209

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Wertekette des Behavioral Branding.....	17
Abbildung 2: Instrumente zur Förderung von Behavioral Branding hinsichtlich ihrer....	23
Abbildung 3: Systematisierung von Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation	37
Abbildung 4: Das Dreiecksmodell.....	64
Abbildung 5: Anwendungsfelder der Social Web-Anwendungen	85

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AJAX	Asynchronous JavaScript and XML
API	Application Programming Interfaces
bzw.	Beziehungsweise
CMC	computer-mediated communication
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
et.al.	et altera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
o.J.	ohne Jahr
RSS	Really Simple Syndication
S.	Seite(n)
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
www	World Wide Web
XML	Extensible Markup Language
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Der heutige Markt ist einerseits durch einen explosionsartigen Anstieg in der Marken- und Produktvielfalt sowie andererseits durch vernetzte Kommunikation und Arbeitsformen gekennzeichnet. Gemein ist beiden Entwicklungen, dass sie immer schnelleren Arbeitsabläufen unterliegen. Neue Produkte erscheinen in kürzeren Abständen und alte verschwinden zügiger aus den Regalen. Dazu verlangen Entscheidungen ein schnelles und gezieltes Handeln sowie eine zeitnahe Umsetzung von Innovationen und Lösungen von den Mitarbeitern (vgl. Esch 2007: 25; Herbst 1999: 13). Zur Bewältigung dieser Dynamik wird die Mitarbeiterkommunikation zunehmend als Erfolgsfaktor innerhalb der Betriebe gehandhabt (vgl. Herbst 1999: 13). Als ein weiterer essenzieller Faktor hierbei gilt, dass die Mitarbeiter hinter dem Unternehmen bzw. der Marke stehen, sich mit der Marke identifizieren und diese durch ihr markenkonformes Verhalten, dem Behavioral Branding, stärken, da besonders im Kundenkontakt, Mitarbeiter oftmals die Marke aus der Sicht des Kunden personifizieren (vgl. Wentzel/Tomczak 2009: 49).

In diesem Kontext eröffnet das Web 2.0 Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, mittels neuer Kommunikationskanälen und Anwendungen die Mitarbeiterkommunikation und infolgedessen das Behavioral Branding zu stärken. Dies gilt besonders bei großen Unternehmen als Vorteil, da es mit zunehmender Unternehmensgröße für Angestellte schwieriger wird, an benötigte Informationen, die außerhalb ihres unmittelbaren Umfelds liegen, zu gelangen (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 6).

Jedoch bedeuten die interaktive Kommunikationstechnologie sowie die damit verbundenen Denkansätze auch neue Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation (vgl. Zerfaß/Fietkau 2000: 2). Die Online-Kommunikation erlebt momentan, besonders durch das Web 2.0, einen Aufschwung, der ebenso die interne wie auch externe Kommunikation von Firmen umstrukturiert. Die Interaktivität, Multimedialität als auch die zunehmende Benutzerfreundlichkeit bieten dabei der Unternehmenskommunikation vollkommen neue Dimensionen. Mittels der Internetbasierten Kommunikation wird ein sozialer Austausch ermöglicht, welcher unabhängig von Raum und Zeit je nach Bedürfnis stattfinden kann (vgl. ebd.: 5). Bisher wurde die Kommunikation oft in zwischenmenschliche Kommunikation und Massenkommunikation unterteilt. Das Internet und besonders das Web 2.0 hat zu einer Verschmelzung dieser beiden Kommunikationsformen geführt, aus der wiederum neue Möglichkeiten der Kommunikation entstanden sind (vgl. Pürer 2003: 87).

1.1 Forschungsinteresse und Forschungsstand

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieser Forschungsarbeit herauszufinden, welche neuen Möglichkeiten das Web 2.0 Unternehmen in der Mitarbeiterkommunikation und infolgedessen dem Behavioral Branding offeriert und wie sich diese auf die interne Kommunikation auswirken. Um dies zu untersuchen, werden mittels Experteninterviews Veränderungen in der Mitarbeiterkommunikation sowie im Behavioral Branding herauskristallisiert, anhand derer das Ausmaß des Wandels erforscht werden soll. Dabei stellt sich auch die Frage nach den Herausforderungen, die sich durch den Einsatz von Web 2.0 dem Unternehmen im Allgemeinen und der Unternehmensleitung im Speziellen ergeben. Ebenso sollen Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterkommunikation und dem Behavioral Branding beleuchtet und deren Bezug zueinander untersucht werden.

In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Beiträge zum Thema Mitarbeiterkommunikation und Behavioral Branding. Einig sind sich die Wissenschaftler, dass in vielen Unternehmen der internen Kommunikation zu wenig Beachtung geschenkt wird. Auch das Behavioral Branding wird trotz seiner hohen Relevanz für die Markenführung in der Literatur noch nicht vollständig erfasst (vgl. Wentzel/Tomczak 2009: 49).

In Bezug auf den Einsatz von Web 2.0-Instrumenten innerhalb der Mitarbeiterkommunikation gibt es bereits einige Studien, die sich mit dem Status quo des Einsatzes in Deutschland beschäftigen. Allerdings werden hier primär die Anwendungsgebiete und Zielsetzungen thematisiert und nicht die dadurch entstandenen Veränderungen in der Mitarbeiterkommunikation untersucht. Auffällig dabei ist, dass trotz der hohen Relevanz des Themas erst verhältnismäßig wenig Firmen Social Web-Anwendungen für die interne Unternehmenskommunikation einsetzen. Grund hierfür stellt die oftmals zu geringe Kenntnis über Web 2.0 und dessen Anwendungsmöglichkeiten auf Seiten der Unternehmensführung und der Mitarbeiter dar. Das Behavioral Branding wird bis dato noch sehr wenig im Zusammenhang mit Web 2.0 angesprochen. Hier hofft die Autorin mittels der empirischen Untersuchung ein umfassenderes Bild erschließen zu können.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit ist in einen theoretischen und einen anschließenden empirischen Teil aufgegliedert. Der Theorieteil gliedert sich in sieben Kapitel, wobei die

ersten fünf Abschnitte die allgemeinen Grundlagen zu den jeweiligen Themenbereichen erläutern sowie einen fundierten Einblick in die Thematik liefern sollen.

Die *Unternehmenskommunikation* zu Beginn der Arbeit in *Kapitel 2* wird für ein umfassenderes Verständnis anhand mehrerer Vertreter erörtert. Darüber hinaus wird die literarische Verortung der Mitarbeiterkommunikation dargelegt, um dadurch Zusammenhänge im Hinblick auf den weiteren Verlauf der Arbeit besser aufzeigen zu können.

Das *dritte Kapitel* beschäftigt sich ausführlich mit der Thematik des *Behavioral Branding* und der damit verbundenen Markenidentität sowie mit dem Markencommitment. Zudem wird die Rolle der Führungskräfte dargestellt, die einen wichtigen Untersuchungsaspekt innerhalb der gesamten Forschungsarbeit einnimmt und in unterschiedlichen Zusammenhängen beleuchtet wird. Des Weiteren wird anhand der innen gerichteten Markenkommunikation die enge Verbindung zur *Mitarbeiterkommunikation* aufgezeigt.

Diese stellt im anschließenden *vierten Abschnitt*, den Untersuchungsgegenstand dar. Neben der Begriffsbestimmung werden ebenso die verschiedenen Kommunikationsformen als auch Instrumente erläutert. Auch hier bildet die thematische Auseinandersetzung mit den Aufgaben der Geschäftsleitung einen wichtigen Gegenstand, da diese eine Grundlage für die spätere Auseinandersetzung mit dem Web 2.0 bildet.

Kapitel fünf behandelt ausführlich die *Online-Kommunikation* sowie die Theorien der Medienwahl. Besonderer Untersuchungsgegenstände bilden hierbei die Merkmale der computervermittelten Kommunikation sowie deren Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation.

Im Anschluss darauf erfolgt in *Kapitel sechs* die Begriffsbestimmung von *Web 2.0* sowie von Social Software. Dabei werden jene Instrumente, die im Kontext des Untersuchungsgegenstandes als wichtig erscheinen, ausführlich erläutert, um deren Einsatz in den *Abschnitten sieben und acht* in Bezug auf die Mitarbeiterkommunikation und das Behavioral Branding untersuchen zu können. Neben den Anwendungsgebieten und den damit verbundenen Zielsetzungen werden ebenso die

dadurch verbundenen Herausforderungen für die Unternehmen dargestellt.

Der anschließende *empirischen Teil* der Arbeit, in *Kapitel neun*, beginnt mit der Zielsetzung der Untersuchung sowie den zu untersuchenden Forschungsfragen. Anschließend wird die methodische Vorgehensweise ausführlich erläutert, auf welche die qualitative Auswertung der Experteninterviews folgt. Zum Abschluss werden in den letzten beiden Punkten mit den gewonnen Erkenntnissen die Forschungsfragen beantwortet und auf deren Basis Hypothesen generiert. Inhaltlich beschäftigt sich die Arbeit in diesem Abschnitt primär mit der Frage nach den Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation und das Behavioral Branding. Bereits stattgefundene Veränderungen sollen herausgearbeitet als auch zukünftige Entwicklungen aufgezeigt werden.

Zur besseren Lesbarkeit der Arbeit wird auf eine geschlechtsspezifische Trennung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichberechtigung beider Geschlechter.

2 Unternehmenskommunikation

Wir leben in und mit Organisationen jeder Art. Sie sind Ausprägungen sozialer Netzwerke, die Menschen zur Problemlösung oder zur Bedürfnisbefriedigung erschaffen. Organisationen basieren auf Kommunikation, was bedeutet, dass Organisationsformen und menschliche Kommunikation untrennbar miteinander verbunden sind. Dabei bilden die Beziehungen zwischen Organisationsformen und Kommunikationsprozessen das wissenschaftliche Untersuchungsfeld der Organisationskommunikation. Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht „Organisationen als soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, aber dennoch kontinuierlichen Wandel unterliegen“ (Mast 2010:7). Handelt es sich um eine spezielle Organisationsform, die Unternehmen, wird der Begriff Unternehmenskommunikation verwendet (vgl. Mast 2010:7). Die Unternehmenskommunikation bildet hierbei den Teil der Organisationskommunikation, „der sich auf die Kommunikationsprozesse zwischen den Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten bezieht“ (ebd.: 12). Obwohl Kommunikation in Unternehmen allgegenwärtig ist, mangelt es an einem umfassenden Verständnis der Unternehmenskommunikation. Auch in der Kommunikationswissenschaft gibt es nur vereinzelte Versuche, das Untersuchungsfeld sozialwissenschaftlich zu analysieren. Im Gegensatz dazu gibt es zahlreiche wirtschaftswissenschaftliche Publikationen, die sich mit diesem Phänomen auseinandersetzen (vgl. ebd.: 8). Fast alle Theorien der Unternehmenskommunikation basieren auf systemtheoretischen Überlegungen, die in Anlehnung an die systemtheoretische Organisationstheorien, das Unternehmen als offenes System begreifen, welches mit anderen gesellschaftlichen Systemen interagiert. So sind Unternehmen mit der Umwelt vielfältig vernetzt. Weiterer Konsens herrscht darüber, dass die Unternehmenskommunikation sowohl die interne wie auch externe Kommunikation beinhaltet als auch integrativ im Hinblick auf Kommunikationsbotschaften und –instrumente zu begreifen ist. Gesamtheitliche Ziele und Botschaften, die direkt aus den Unternehmenszielen resultieren, werden definiert. Daraus leiten sich sowohl der Einsatz der Kommunikationsinstrumente als auch die einzelnen Detailbotschaften ab, um widersprüchliche Aussagen zu vermeiden (vgl. Westermann 2004: 35 f.).

Huck-Sandhu vertritt eine kommunikationswissenschaftliche Auffassung der Unternehmenskommunikation, wonach ein intaktes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit als feste Basis für eine dauerhafte Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Partnern gilt. Der Aufbau und die Pflege solch einer Beziehung ist

unter anderem die Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Als ihr oberstes Ziel gilt die Erstellung einer möglichst dauerhaften und vertrauensvollen Beziehung zwischen einer Organisation und der Öffentlichkeit. Hierbei stellen Vertrauen und Glaubwürdigkeit zwei wesentliche Eckpfeiler für ein erfolgreiches Kommunikations- und Beziehungsmanagement dar. Dabei ist die Glaubwürdigkeit an sich ein fester Bestandteil jeglicher Aufgabenfelder, Zielsetzungen und Instrumente der Unternehmenskommunikation. Sie wird als Eigenschaft einem Unternehmen oder dessen Kommunikation von Anderen zugeschrieben und ist sowohl für das Image als auch den guten Ruf eines Unternehmens von enormer Wichtigkeit (vgl. Huck-Sandhu 2009: 5).

Bei der Kommunikation mit Mitarbeitern soll auf der einen Seite ein konsistentes Bild vom Reden und Handeln des Unternehmens nach innen vermittelt und auf der anderen Seite die Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens gemacht werden. Somit können auch Mitarbeiter im Kundenkontakt als Glaubwürdigkeitsförderer wirken und die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens nach außen hin stärken (vgl. ebd.: 64).

Im Folgenden sollen zu einem umfassenderen Verständnis der Unternehmenskommunikation die Auffassungen von Zerfaß und Bruhn über die integrierte Unternehmenskommunikation sowie die Verortung der Mitarbeiterkommunikation darin erläutert werden.

2.1 Die integrierte Unternehmenskommunikation nach Zerfaß

Zerfaß betrachtet die integrierte Unternehmenskommunikation aus dem Blickwinkel des organisationstheoretischen Ansatzes. Unter Unternehmenskommunikation versteht er „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung von Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 2010: 287). Dies umfasst sowohl die Koordination der Realgüterprozesse im Organisationsumfeld (interne Unternehmenskommunikation) als auch die gesellschaftlichen und marktlichen Beziehungen (externe Unternehmenskommunikation) (vgl. ebd.: 287). Organisationen werden erst durch Kommunikations- und Interpretationsleistungen ihrer Mitglieder erschaffen. Damit ein Unternehmen gegründet werden kann, eine Verfassung erhält, eine eigene Identität erlangt und dadurch zu einer abgrenzbaren Handlungssphäre wird, ist Kommunikation notwendig (vgl. Zerfaß: 1996: 39). Die Unternehmenskommunikation überträgt dabei die Unternehmensidentität eines Unternehmens in die interne wie auch externe

Kommunikation und bildet die hierfür nötigen Kommunikationsaktivitäten aus (vgl. Hubbard 2004: 42). Die Herausbildung und Vermittlung der Unternehmensidentität, als Grundstock für das Image, zählt zur zentralen Aufgabe der strategischen Unternehmensführung. Zerfaß versteht unter der Unternehmensidentität „die Gesamtheit spezifischer Werthaltungen, Ziele, Denk- und Handlungsweisen und Strukturen, durch die sich eine Organisation in Markt und Gesellschaft positioniert“ (Zerfaß 2010:77). Dabei steuert die interne Kommunikation verschiedene Kommunikationsmaßnahmen in einem Unternehmen und ist dafür verantwortlich, dass zielgruppen- und funktionsübergreifende Kommunikationsprogramme realisiert werden (vgl. ebd.: 77). In diesem Kontext trägt die Mitarbeiterkommunikation entscheidend bei der Prägung und der Kommunikation der Unternehmensidentität bei. Sie leistet also einen direkten Wertbeitrag zur strategischen Unternehmensführung und muss daher so in einem Unternehmen angesiedelt sein, damit sie diese Aufgaben erfüllen kann (vgl. Hubbard 2004: 42).

Nach Zerfaß besitzt die Organisationskommunikation bzw. die interne Kommunikation eine gleichwertige Rolle wie die Marktkommunikation und Public Relations innerhalb eines Unternehmens. Dies ermöglicht ihr eine argumentative, informative und persuasive Einflussnahme sowie die Formulierung und Realisierung von Wertemustern und Leitlinien. Zudem legt sie den Orientierungsrahmen des Unternehmens fest und stellt einen Konsens über die gewählte Orientierung bei den Mitarbeitern her (vgl. Hubbard 2004: 49). Des Weiteren tragen interne Kommunikationshandlungen zur sozialen Integration bei, indem sie mittels strukturierter Kommunikation Voraussetzungen für die Formulierung und Realisierung strategischer Konzepte schaffen (vgl. Zerfaß 2010: 294). Ohne die Dialogkommunikation ist die Umsetzung von Strategien in modernen Unternehmen schwierig. Die interne Kommunikation, welche alle Kommunikationsbeziehungen unternehmensinterner Bezugsgruppen mit einschließt, leistet dadurch einen Beitrag zur Strategierealisierung. Gleichzeitig stellt die Unternehmensstrategie den Bezugspunkt aller Kommunikationshandlungen im Organisationsfeld dar (vgl. Hubbard 2004: 49).

2.2 Die integrierte Unternehmenskommunikation nach Bruhn

Bruhn, der die integrierte Unternehmenskommunikation aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise behandelt, sieht in der Mitarbeiterkommunikation das zentrale Kommunikationsinstrument in einem Unternehmen. Als strategisches

Instrument können damit langfristig unternehmensübergreifende Ziele umgesetzt werden. Die interne Kommunikation bildet den Kern der integrierten Unternehmenskommunikation, da sich hier entscheidet, ob die Integration erfolgreich realisiert wird (vgl. Hubbard 2004: 42 ff.). Bruhn versteht unter der integrierten Unternehmenskommunikation einen Prozess der Planung und Organisation, „der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für sämtliche Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen zu vermitteln“ (Bruhn 1995: 13).

Die integrierte Unternehmenskommunikation soll als ein Managementprozess verstanden werden, bei dem die Kommunikationsaktivitäten in eine bestimmte Richtung geplant, organisiert sowie kontrolliert werden müssen. Sie umfasst die internen wie auch externen Kommunikationsinstrumente und strebt dabei eine Einheit in der Kommunikation an. Dadurch soll ein einheitliches Erscheinungsbild bei den Zielgruppen konstruiert werden, welches in formaler, zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht erfolgen sollte (vgl. Bruhn 1995: 13). Begründet sieht Bruhn seine Forderung nach einer integrierten Unternehmenskommunikation durch die verschärften Kommunikationsbedingungen, der Informationsflut sowie der steigenden Kommunikationsvielfalt. Weiters werden die Wettbewerbsbedingungen von Unternehmen stetig schwieriger und unterliegen einem dauerhaften Wandel (vgl. ebd.: 2).

Auch Bruhn spricht die tendenziell geringere Bedeutung der internen Kommunikation innerhalb eines Unternehmens an. Er verweist auf die Notwendigkeit, dass die interne Kommunikation als systematisches Kommunikationsinstrument, zeitlich den übrigen externen Kommunikationsinstrumenten vorgeschaltet, geplant und eingesetzt werden muss. Besonders für Dienstleistungsunternehmen bietet die interne Kommunikation ein zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument. Mit diesem Anspruch gehen verschiedene Analyse-, Planungs- und Organisationsaufgaben sowie ein systematisches Vorgehen einher (vgl. Bruhn 1995: 234). Er sieht in der Mitarbeiterkommunikation das zentrale Kommunikationsinstrument im Unternehmen. Als strategisches Instrument lassen sich damit langfristige und unternehmensübergreifende Ziele umsetzen (vgl. Hubbard 2004: 47). Nach Bruhn bildet die interne Kommunikation die Basis der integrierten Unternehmenskommunikation. Dadurch entscheidet sich, ob die Mitarbeiter an einem Strang ziehen und die Unternehmensziele verfolgen oder ob sie orientierungslos sind.

Die Mitarbeiterkommunikation muss als strategisches Instrument sowie als eigenständige Stelle im Unternehmen verankert sein und nicht, wie oft auf die Personalabteilung sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verteilt werden. Darüber hinaus muss sie als dialogorientierte Kommunikationsform angelegt werden und darf nicht als „Ergebniskommunikation“, sondern als „Prozesskommunikation“ verstanden werden (vgl. ebd.: 236).

2.3 Die Unternehmensidentität

Bevor im anschließenden Kapitel im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Behavioral Branding auf die Markenidentität, das Markenimage und das Markencommitment näher eingegangen wird, soll zuvor die Rolle der Unternehmensidentität im Kontext der Mitarbeiterkommunikation und des Behavioral Branding erläutert werden. Unternehmensidentität, Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie werden oftmals gleichbedeutend verwendet. Je nach Autor variieren die Definitionen, da es zahlreiche wissenschaftliche Disziplinen und Ansätze gibt, die sich mit ihnen beschäftigen. Die Unternehmenskultur wird in diesem Kontext verstanden, „als die Summe der Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen, die einvernehmlich von der Mehrheit der Mitarbeiter eines Unternehmens getragen werden“ (Hubbard 2004: 91). Das Verhalten des Unternehmens verläuft dabei nicht offensichtlich, selbstverständlich und dauerhaft. In Kapitel 2.1 wurde bereits Zerfaß's Verständnis bezüglich der Unternehmensidentität dargelegt. Die Differenz zwischen Unternehmenskultur und –identität liegt in der Verbindung nach außen. Die Unternehmenskultur bleibt vorwiegend intern und kann externen Gruppen nicht unmittelbar vermittelt werden. Sie offenbart sich dann, wenn eine Person Mitglied einer Organisation wird und die Kultur im täglichen Kontakt mit Vorgesetzten, Kollegen und Arbeitstätigkeiten erlebt. Die Unternehmensidentität wird hingegen auch extern wahrgenommen und als Persönlichkeit des Unternehmens von der Außenwelt gesehen und bewertet. Sie muss in der Unternehmenskultur ausformuliert und durch eine Kultur-Transformation im Handeln umgesetzt werden. Sie bildet das Selbstverständnis von Unternehmenszielen und –ideen und ist dabei im Kontext von speziellen kulturellen, gesellschaftlichen, politischen, wissenschaftlichen, volkswirtschaftlichen und regionalen Rahmenbedingungen zu betrachten (vgl. Bergler 2008: 321). Demnach ist sie jener Teil der Unternehmenskultur, der von den Nicht-Mitgliedern des Unternehmens als fassbar empfunden wird. Aus diesem Grund sollte die externe Wahrnehmung der Unternehmensidentität mit der tatsächlichen

Konstitution im Unternehmen maximal übereinstimmen (vgl. Hubbard 2004: 91 f.). Die Unternehmensidentität kann die Realisation von Strategien unterstützend oder hinderlich beeinflussen, wobei sie das Ziel verfolgt, Wettbewerbsvorteile bei den externen Bezugsgruppen zu erzielen. Zum einen kann dies durch eine günstige Positionierung des Corporate Image zum anderen durch die Identifikation der Mitarbeiter erfolgen. Im Vergleich zur Unternehmenskultur kann die Unternehmensidentität mit ihrem internen und externen Wirkungsfeld als das weitreichendere Konzept verstanden werden (vgl. ebd.: 92). In diesem Kontext kommen der internen Kommunikation, als Werkzeug, zwei Aufgaben zu: Erstens muss sie zum Aufbau einer positiven außen- und mitarbeiterorientierten Unternehmensidentität beisteuern und zweitens muss sie den Transfer der Identität nach außen sowie ihre dortige Wahrnehmung unterstützen (vgl. ebd.: 92).

Die Markenidentität kann nicht getrennt von grundlegenden Auffassungen, Manifesten und Zielvorstellungen eines Unternehmens geschaffen werden und muss sie in die Unternehmensphilosophie sowie in die Visionen des Unternehmens integriert werden (vgl. Esch 2007: 83). Die Unternehmensphilosophie, als fester Bestandteil der Unternehmenspersönlichkeit, kann als schriftlich dokumentierte Unternehmensgrundsätze angesehen werden. Sie hilft dabei, die erzielte Unternehmensidentität in der Gestaltung der Beziehungen zu den Bezugsgruppen und der Unternehmensstrategie zu konkretisieren. Dabei unterstützt sie die Übereinstimmung zwischen dem Unternehmensverhalten und der bewussten imagebildenden Selbstdarstellung nach außen (vgl. ebd.: 92 f.). Demnach bildet sie den Kern der Markenidentität und veranschaulicht die Idee, den Inhalt und die wichtigsten Eigenschaften einer Marke in einem plastischen Markenleitbild (vgl. Wittke-Kothe 2001: 6). Zudem muss sie authentisch sein und im gesamten Unternehmen verstanden sowie ununterbrochen überprüft werden (vgl. Esch 2007: 84 f.). Als wichtige Bestandteile der Unternehmensphilosophie gelten die Unternehmenswerte und –grundsätze sowie der Unternehmenszweck, die nachfolgend kurz erläutert werden sollen. (Esch 2007: 84)

Der Unternehmenszweck formuliert die Daseinsberechtigung eines Unternehmens. „Er spiegelt die idealistische Motivation der Mitarbeiter wider, weswegen sie für das Unternehmen arbeiten und erhält die Seele des Unternehmens.“ (Esch 2007: 84)

Die Unternehmenswerte und –grundsätze stellen die wesentlichen und dauerhaften Grundsätze eines Unternehmens dar und erläutern, wofür das Unternehmen steht. Sie besitzen einen intrinsischen Wert, sind für die Mitarbeiter eines Unternehmens bedeutend und benötigen keine externe Validierung (vgl. ebd.: 84).

3 Behavioral Branding

Aufgrund der zunehmenden Produktdynamik und der gesättigten Märkte müssen sich Unternehmen aus der Masse gleichartiger Angebote hervorheben und ein spezielles Markenimage aufbauen. Dies erfordert die Vermittlung einheitlicher Erlebnisse über alle Kontaktpunkte hinweg (vgl. Esch et al. 2005: 989). Marken sind nicht mehr nur ein differenzierendes Produktkennzeichen, sondern verkörpern vielmehr Unternehmenswerte sowie die darauf aufbauenden Unternehmensphilosophien (vgl. Henkel et al. 2009: 199). Eine Marke kann dabei „als ein in der Psyche der Zielgruppe verankertes, klares Vorstellungsbild von einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Unternehmen verstanden werden“ (Rota/Fuchs 2007: 43). Sie gibt intern wie auch extern Orientierung und hilft Unternehmen dabei, bestehende Mitarbeiter zu binden (vgl. Henkel et al. 2009: 199). Besonders im Mitarbeiter-Kunden-Kontakt und im B2B-Bereich nimmt das Mitarbeiterverhalten eine wichtige Rolle ein. Darum spielen beim Aufbau einer Marke nicht nur die Marketingkommunikation und die Produkte eine Rolle, sondern auch das Verhalten aller Führungskräfte und Mitarbeiter (vgl. Kernstock 2009: 6). Gerade bei globalen Unternehmen kommt es durch kulturelle Einflüsse zu Ungleichheiten im Mitarbeiterverhalten, welchen mittels Behavioral-Branding-Maßnahmen entgegengewirkt werden kann (vgl. Esch et al. 2005: 989).

3.1 Definition Behavioral Branding

Behavioral Branding bezeichnet eine Managementaufgabe, die das markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst und es für den Markenaufbau und die Markenpflege nutzt. In diesem Rahmen sind zwei Aufgabenkontexte von besonderer Bedeutung, die sich aus folgenden Fragen erschließen:

- Welchen Beitrag leistet das markenorientierte Mitarbeiterverhalten zum Aufbau und der Pflege einer Marke?
- Wie stark kann und möchte das Unternehmen das markenorientierte Mitarbeiterverhalten beeinflussen (vgl. Kernstock 2009: 7)?

Nach Kernstock werden somit unter Behavioral Branding „alle Maßnahmen verstanden, die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönlicher Kommunikation zu unterstützen“ (Kernstock 2009: 7).

Nach Esch et al. ist das Ziel von Behavioral Branding, mittels markenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter die Marke zu stärken, denn das positive Erleben des

Markenversprechens führt zu einer Stärkung des Markenimages. Sie verstehen deshalb unter Behavioral Branding „die Verankerung der Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter, damit alle Mitarbeiter die Markeninhalte verstehen, verinnerlichen und schließlich leben“ (Esch et al. 2005: 987). Esch et al. betonen in ihrem Verständnis von Behavioral Branding besonders den Aufbau des Markenimages, welches es als Ziel zu erreichen gilt. Im Idealfall sollte der Behavioral-Branding-Prozess auf zwei Stufen wirken:

1. Durch innerbetriebliche Markenkommunikation sollen die Mitarbeiter von dem Unternehmen und der Marke begeistert wie auch überzeugt werden. Dadurch können deren Identifikation und Commitment erhöht werden.
2. Infolgedessen weisen die Mitarbeiter ein markenkonformes Verhalten auf und erbringen mehr Leistung, wodurch eine geschlossene, konsistente Wirkung nach außen erbracht wird.

Wenn Markeninhalte erlebbar werden, können Mitarbeiter als Markenbotschafter fungieren. Allerdings nur, wenn diese ihre Marke verstehen, verinnerlichen und leben. Daher sollten Behavioral-Branding-Maßnahmen alle Mitarbeiter inkludieren, damit das Markenverständnis auf allen Hierarchieebenen vereinheitlicht werden kann (vgl. Esch et al. 2005: 987 f.). Behavioral Branding kann den Mitarbeitern die Bedeutung ihres Verhaltens bezüglich der Leistungserstellung veranschaulichen sowie eine markenkonforme Standardisierung des Verhaltens erlangen (vgl. ebd.: 989).

3.2 Relevanz von Behavioral Branding

Die Marke bildet in einem Unternehmen eines der wertvollsten Vermögensgegenstände und spielt in der Unternehmenskommunikation eine immer größer werdende Rolle. Starke Unternehmensmarken haben auf das Verhalten zahlreicher Anspruchsgruppen Einfluss, um damit auf ihre ökonomische Zielgruppe einzuwirken (vgl. Muth/Immetsberger 2007: 265). Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind Menschen, die von Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind oder durch ihr Handeln selbst Maßnahmen eines Betriebs beeinflussen können (vgl. Mast 2010: 117). Darum ist es notwendig, die Unternehmensmarke systematisch zu führen, um ein klares Bild bei den Zielgruppen zu schaffen (vgl. Muth/Immetsberger 2007: 265). Bei jedem Mitarbeiter-Kunden-Kontakt hat ein Unternehmen die Möglichkeit, das Produkt, die Marke oder den Nutzen dem Kunden zu vermitteln, da unbewusst oder bewusst, Mitarbeiter ununterbrochen Markeninhalte kommunizieren. Daher stehen Unternehmen der Anforderung gegenüber, das Mitarbeiterverhalten in die

Markenkommunikation zu integrieren (vgl. Esch et al. 2005: 987). Besonders die Face-to-face-Kommunikation beeinflusst die Eindrücke der Konsumenten über eine Marke. Aber auch das Auftreten und Verhalten der Mitarbeiter spielen dabei eine entscheidende Rolle (vgl. Esch et al. 2005: 989). So können auch Mitarbeiter durch ihr markenkonformes nonverbales Verhalten bei jedem persönlichen Kundenkontakt unmittelbar zum Aufbau des Markenimages beitragen. Besonders bei serviceintensiven Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Kunden-Mitarbeiter-Kontaktpunkten nimmt das Behavioral Branding einen hohen Stellenwert ein (vgl. Esch/Fischer/Strödter 2008: 103). Bis dato wird allerdings dem Beitrag des menschlichen Verhaltens zur Markenprofilierung nur unzureichend Beachtung geschenkt (vgl. Kernstock 2009: 7). Mitarbeiter stehen in vielen Unternehmen erst an zweiter Stelle, was eine Studie von PriceWaterhouseCoopers verdeutlicht. Danach empfinden 60 % der Befragten, dass sich die Unternehmen mehr auf den Kunden als auf die eigenen Mitarbeiter konzentrieren (vgl. Esch et al. 2005: 988). Zudem orientiert sich die interne Kommunikation nur selten tatsächlich an der Markenidentität. Oft wird die externe Markenkommunikation einfach unverändert auf die interne Kommunikation transferiert. Als Folgeerscheinungen zeigen sich ein schlechter interner Informationsstand, eine geringe Glaubwürdigkeit der internen Kommunikation und folglich Mitarbeiter, welche die Markenidentität nicht nach außen vermitteln können (vgl. Burmann/Zepplin 2005: 1025). Wie wichtig jedoch die Markenidentität in diesem Kontext ist, verdeutlicht nachfolgendes Kapitel.

3.3 Markenidentität als Basis für Behavioral Branding

Nach Domizlaff besitzt jede Marke ein eigenes Gesicht und verweist damit auf die menschliche Persönlichkeit. Wie jeder Mensch verfügt auch jede Marke über bestimmte Identitätsmerkmale (vgl. Esch 2007: 80). „Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke konkret steht bzw. stehen soll“ (Aacker/Joachimsthaler 2000:40). Sie umfasst die essenziellen, wesensprägenden und zeitlich stabilen Charaktere einer Marke. Somit lässt sich die Markenidentität als die Wurzel einer Marke interpretieren, welche den Ausgangspunkt aller Markenüberlegungen darstellt. Demzufolge reflektiert sie alle strategischen Vorstellungen eines Unternehmens zur inhaltlichen Ausrichtung einer Marke (vgl. Esch/Langer/Rempel 2005:106). Bei der Markenidentität handelt es sich also um das Selbstbild der Marke aus Sicht des Unternehmens (vgl. Esch 2009a: 37). Das Selbstbild beschreibt die interne Markenwahrnehmung und besagt, wie sie gegenüber externen Anspruchsgruppen

auftreten soll (vgl. Wittke-Kothe 2001: 9). Im Gegensatz dazu stellt das Markenimage ein Fremdbild in den Köpfen der Anspruchsgruppen dar (vgl. Esch 2009a: 37). Hierauf kann das Unternehmen nur mittelbar über ihr äußeres Auftreten Einfluss nehmen. Allerdings gelingt die Erschaffung eines positiven Markenimages nach außen nur, wenn zuvor ein starkes und zutreffendes Selbstbild der Markenidentität bei den Mitarbeitern verinnerlicht wurde (vgl. Wittke-Kothe 2001: 9).

Damit sich Mitarbeiter ein genaues Markenbild aufbauen können, dient eine klare Definition als Voraussetzung der Markenidentität. Denn wenn Mitarbeiter keine klaren Vorgaben durch ihre Markenidentität bekommen, verhalten sie sich desorientiert. Die Markenidentität gibt Mitarbeitern Orientierung, indem sie ihnen sowohl erwünschte als auch unerwünschte Verhaltensweisen vermittelt und aufzeigt, welche Maßnahmen die Marke stärken (vgl. Esch 2009a: 45). Gewöhnlich wird die Markenidentität in das Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter operationalisiert. Daher sollte ein Markenidentitäts-Werkzeug so angelegt sein, dass der Transfer der markenbezogenen Merkmale in diese Kategorien möglich ist. Dabei muss nicht nur nach Tätigkeitsbereichen, sondern auch nach Kontaktmöglichkeiten mit Kunden unterschieden werden. Dennoch sollte jeder Mitarbeiter über ein fundiertes Markenwissen verfügen, damit sie sich mit der Marke identifizieren, eine Bindung aufbauen und markenkonform handeln können (vgl. Esch 2009a: 37). Je besser die Markenidentität mit Mitarbeitern der jeweiligen Bereiche operationalisiert wird, umso eher wird ein markenkonformes Verhalten erzielt. Dies wiederum fördert die Bindung der Marke im Unternehmen und stärkt nach außen das Image der Marke bei den externen Dialoggruppen (vgl. Esch 2009a: 45).

In der Praxis jedoch wird die Implementierung der Markenidentität nach innen häufig unterschätzt, da viele Unternehmen der Auffassung sind, dass eine Neugestaltung der externen Kommunikation sowie der Einsatz großer Werbeetats zum Aufbau eines erfolgreichen Markenimages ausreichend seien. Infolgedessen wird die Wirkung des Behavioral Branding unterbewertet und Unternehmen verschenken großes Potenzial, da die Marke für Kunden erst durch das Handeln der Mitarbeiter erlebbar wird (vgl. Esch et al. 2005:999; Wittke-Kothe 2001: 2). Oftmals werden Mitarbeiter nicht rechtzeitig auf eine neue Markenidentität vorbereitet und erst nach der Umsetzung darüber informiert oder erhalten notwendige Informationen durch Medien und nicht durch ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten. Darüber hinaus wird die neue

Identität oftmals nicht im gesamten Unternehmen durchgesetzt, sondern endet in den Marketing- und Kommunikationsabteilungen (vgl. Esch et al. 2005: 999 f.).

3.3.1 Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenidentität

Für eine systematische Gestaltung der Markenführungsaktivitäten ist die Kenntnis über die Beziehung zwischen Markenidentität und Unternehmensidentität von besonderer Relevanz. Denn eine starke Markenidentität kann nur dann in einem Unternehmen implementiert werden, wenn sie in die Unternehmensidentität (Corporate Identity) integriert ist. Daher muss der Zusammenhang zwischen der Unternehmensidentität und der Markenidentität stetig durchleuchtet und zielorientiert gestaltet werden (vgl. Kiendl 2007: 51). Dieser Zusammenhang hängt im Wesentlichen von der Unternehmensstruktur ab. Dabei kann zwischen drei mögliche Konstellationen unterschieden werden:

1. **Monolithische Identität:** Unternehmens- und Markenidentität decken sich oder sind im höchsten Maße aufeinander abgestimmt. Das heißt, alle Produkte eines Unternehmens werden unter einer Marke angeboten. Beispiel: Allianz Versicherung.
2. **Gestützte Identität:** Es findet eine grundsätzliche Abstimmung zwischen Marken- und Unternehmensidentität statt. Das Unternehmen besitzt Produktgruppen, die sie mit ihrem Namen und ihrer Corporate Identity stützt. Beispiel: Nestle.
3. **Markenorientierte Identität:** Es gibt eine explizite Trennung zwischen Marken- und Unternehmensidentität, wenn ein Unternehmen über mehrere Marken verfügt, die weder untereinander noch zum Unternehmen in Beziehung stehen. Hier können Marken unabhängig von der Unternehmensidentität durch eine zielgerichtete Führung eine Markenidentität aufbauen, eine sogenannte markenorientierte Identität. Jedoch sollte die Markenidentität nicht im Gegensatz zur Unternehmensidentität stehen, sondern mit der Unternehmensphilosophie und –kultur übereinstimmen. Beispiel: Procter&Gamble.

Es gilt konsequent den Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Markenidentität zu beachten, wobei eine tragfähige Corporate Identity eine wichtige Erfolgsvoraussetzung zur Realisierung eines professionellen Markenmanagements darstellt (vgl. Kiendl 2007: 53 f.).

3.4 Aufbau von Markenwissen und Commitment durch das Behavioral Branding

Um einer Marke Leben zu verleihen, müssen die Mitarbeiter über ein gemeinsames Markenverständnis verfügen und sich mit der Marke identifizieren. Das erzeugt Orientierung und Vertrauen, wodurch eine abstrakte Markenstrategie eine konkrete Gestalt erlangt. Wenn dies jedoch nicht erreicht wird, treffen einzelne Mitarbeiter widersprüchliche Entscheidungen und verhalten sich nicht markenkonform. Ein konsistenter Aufbau eines klaren Markenbildes wird dadurch kaum möglich. Eine Marke, die nur mittels Kommunikation nach außen übertragen wird, ohne im Unternehmen gelebt zu werden, bleibt eine schöne Hülle ohne Kern (vgl. Esch/Vallaster 2005: 1011). Die Konzeption von Behavioral Branding zeichnet sich dadurch aus, dass sie der Entstehung eines Identifikationsprozesses mit der Markenidentität gerecht wird, zu Beginn aber unabhängig von deren inhaltlicher Gestaltung ist. Dabei wird Behavioral Branding entlang folgender vier Schritte gebildet:

- Aufbau von Markenwissen
- Stärkung von Markencommitment
- Entwicklung markenorientierter Fähigkeiten
- Zeigen von markenorientiertem Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens (vgl. Kernstock 2009: 10).

Diese vier Schritte sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern aufeinander aufbauend. Markenbezogenes Wissen ist die Grundlage für die Durchführung markenkonformer Maßnahmen. Jedoch reicht Wissen alleine nicht aus, da sich die Mitarbeiter eines Unternehmens mit der Marke identifizieren müssen. Die Identifikation mit der Marke führt in einem nächsten Schritt zur Bindung an die Marke, dem Markencommitment (vgl. Esch 2009a: 42). Das Commitment bezeichnet einen psychologischen Bindungszusatz zwischen Mitarbeitern und Objekten (vgl. Esch/Hartmann 2008:58). Das Markencommitment „beschreibt eine langfristige, durch Einstellungen und Verhalten geprägte Bindung interner Anspruchsgruppen an das Unternehmen und die Marke“ (Esch 2007: 127). Allgemein wird davon ausgegangen, dass sich das Commitment aus drei Komponenten zusammensetzt:

- **dem rationalen Commitment**, das die Kosten umfasst, die mit einem Verlassen des Unternehmens einhergehen. Rationales Commitment führt in erster Linie zur Aneignung markenkonformer Verhaltensweisen, um belohnt zu werden und einer Bestrafung entgegenzuwirken.

- **dem affektiven Commitment**, welches die emotionale Bindung beschreibt, die ein Mitarbeiter zur Marke besitzt. Erfolge oder Misserfolge des Unternehmens werden als die eigenen empfunden.
- **dem normativen Commitment**, das sich auf die moralische Verpflichtung bezieht, im Unternehmen zu bleiben. Dies führt zur Internalisierung der Werte, welche verinnerlicht und als Leitwerte des eigenen Agierens genommen werden (vgl. Esch 2007: 127 f.)

Der Ansatz von Behavioral Branding ist zunächst von inhaltlichen Dimensionen der Markenidentität und dem daraus abzuleitendem, markenorientierten Verhalten unabhängig zu betrachten (vgl. Kernstock 2009: 10). Mitarbeiter müssen daher zu Markenbotschaftern werden, denn der Erfolg einer Markenbildung nach innen steht und fällt mit dem Commitment der Mitarbeiter. „Je besser die Mitarbeiter verstehen, wofür eine Marke steht und je stärker sie sich mit der Markenidentität bzw. deren Werten identifizieren, desto größer ist das Commitment zur Marke“ (Esch/Vallaster 2005:1012). Brand Commitment wird als Grundvoraussetzung für Markenunterstützendes Mitarbeiterverhalten angesehen (vgl. Esch/Vallaster 2005: 1012). Mitarbeiter, die eine hohe Identifikation mit der Marke als auch ein hohes Commitment besitzen, verfügen über eine bessere Unternehmensperformance. Dies wirkt sich ebenso auf die Bindung zur Marke, auf die Zufriedenheit sowie auf die allgemeine Leistungsbereitschaft aus (vgl. Esch et al. 2005: 992).

Abbildung 1 Wertekette des Behavioral Branding



Quelle: Esch/Rutenberg/Strödter/Vallaster (2005): 993

Markenwissen und die Identifikation mit der Marke bilden die Hauptdeterminanten von Markencommitment. Dabei beschränkt sich das Markenwissen nicht nur auf die Informationen hinsichtlich der festgelegten Markenbestandteile, sondern umfasst auch das Wissen über deren Bedeutung im Mitarbeiterkontext. Durch die Identifikation mit der Markenidentität, entsteht ein Zugehörigkeitsgefühl zu einem Unternehmen. Besonders der emotionale Bereich spielt beim Behavioral Branding eine zentrale Rolle.

Unternehmen müssen folglich ihre Mitarbeiter emotional erreichen und ihre markenkonformen Emotionen fördern, wie auch kanalisieren. Gelingt dies, kann durch ein Markenunterstützendes Verhalten ebenfalls das Markenimage und damit auch der Markenwert gesteigert werden (vgl. Esch et al. 2005: 994f.).

3.5 Die Rolle der Führungskräfte beim Behavioral Branding

Die Markendurchsetzung nach innen stellt einen Top-Down-Prozess dar, der sich ausgehend von dem Vorstand auf die nächste Ebene überträgt. Daher nehmen besonders die Führungskräfte innerhalb des Behavioral-Branding-Prozesses eine wichtige Rolle ein. Führungskräfte sind als Vorbilder und Markenbotschafter gefordert, markenkonformes Verhalten zu repräsentieren. In diesem Kontext kommt ihnen eine Schlüsselrolle im Sozialisationsprozess für die Marke zu, da sie zum einen die Marke selbst vorleben müssen und zum anderen die Option besitzen, das Verhalten der Mitarbeiter markenkonform auszubilden, dieses zu überprüfen und im Zweifel auch zu sanktionieren (vgl. Esch 2009b: 12). Dabei übernimmt die Unternehmensleitung im Behavioral Branding zwei Funktionen: die strukturelle und die kommunikative Funktion.

Strukturelle Funktion der Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung ist neben der strategischen Markenführung auch für die strategischen Entscheidungen der Mitarbeiterkommunikation verantwortlich. Diese Unterstützung benötigen Marken, um ihr volles Potenzial ausnutzen zu können. Markenführung erstreckt sich über verschiedene Abteilungen im Unternehmen und verlangt organisatorische Strukturen und Prozesse. Die Fähigkeit des Managements diese Strukturen und Prozesse sicherzustellen, beeinflusst, ob ein konsistentes Markenbild bei den Anspruchsgruppen des Unternehmens entsteht (vgl. Brexendorf et al. 2009: 346 f.).

Kommunikative Funktion der Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung zählt zu den wichtigsten internen und externen Markenbotschaftern. Besonders der Vorstandsvorsitzende agiert als sichtbares Symbol des Unternehmens und personifiziert mit seinem Verhalten die Markenidentität des Unternehmens. Das Verhalten der Unternehmensleitung kann das der Mitarbeiter initiieren und unterstützen, weshalb sich ein kausaler Zusammenhang zwischen den beiden Verhaltensweisen nachweisen lässt. Die Beobachtung des Verhaltens anderer Menschen trägt neben den eigenen Erfahrungen einen essenziellen Teil zum Lernen

des Menschen bei. So beobachten Mitarbeiter das Verhalten der Führungskraft und beziehen dieses auf ihr eigenes. Die Führungskraft kann das Commitment der Mitarbeiter zur Marke positiv beeinflussen und dadurch auch die Leistungsbereitschaft erhöhen. Ferner zeigt sie, wie Markenwerte umgesetzt werden können und erweitert dadurch die Fähigkeiten der Mitarbeiter (vgl. Brexendorf et al. 2009:348 f.).

Nach Esch und Vallaster erscheinen bei der Markenbildung nach innen besonders zwei Führungsstile – der *transaktionale* und *transformative Ansatz* – als wichtig, die sie in Anlehnung an Bruns beschreiben. Dieser erläutert den *transaktionalen Ansatz* als einen Austausch zwischen der Führungsperson und dem Mitarbeiter, bei dem jeder durch Erbringung seiner Leistung eine Gegenleistung erhält. Mitarbeiter sollen für bestimmte Werte stehen und festgelegte Ziele verfolgen, um eine Belohnung beispielsweise in Form von mehr Eigenverantwortung zu bekommen. Die Führungsperson klärt hier bereits zu Beginn, welche Rollen- und Aufgabenverteilung vorherrscht. Die transaktionale Führung folgt dem Prinzip der gegenseitigen Verstärkung, da gezielte Verhaltensweisen oder Leistungen entsprechende positive oder negative Konsequenzen mit sich bringen. Die *transformative Führung* hingegen setzt an weichen Faktoren an und vereinigt die Parteien mit dem Ziel, emotionale Konsequenzen, wie Commitment und Identifikation, hervorzurufen. Die Machtgrundlagen bilden eine gegenseitige Unterstützung für den gemeinsamen Zweck. Die transformative Führung setzt dort an, wo sich das Bedürfnis- und Anspruchsniveau der Partner ändert und Führungskräfte versuchen, die Mitarbeiter durch das Ziel der Selbstverwirklichung anzuspornen. Durch das Miteinbeziehen der Mitarbeiter in die Unternehmensprozesse erlangen Mitarbeiter einen realistischen Bezug zu den Führungskräften (vgl. Esch/Vallaster 2005: 1012).

Brexendorf et al. verweisen in diesem Kontext zudem auf die visionär-charismatische und die symbolische Führung als zwei Formen der Einflussnahme. Bei der visionär-charismatischen Führung übt die Führungsperson durch den Versuch die Mitarbeiter für ihre Werte und Ziele zu begeistern, Einfluss aus. Charisma bedeutet eine spezielle Ausstrahlungskraft, die unabhängig von fachlichen Fähigkeiten, Werteveränderungen bei einer anderen Person bewirkt. Die symbolische Führung konzentriert sich auf die „Inszenierung“ von Taten, welche die Markenwerte und Glaubenssätze des Unternehmens darstellen. Beide Formen der Führung sind für das Behavioral Branding geeignet und können von jeder Führungsperson im Unternehmen angewendet werden. (vgl. Brexendorf et al. 2009: 349 f.)

Erfolgreiche Führungskräfte sind nicht nur die steuernde Kraft, sondern auch Moderatoren und Teilnehmer am internen Markenbildungsprozess. Eine erfolgreiche interne Markenbildung erfordert sowohl die inhaltliche Kompetenz als auch die organisatorische Gesamtverantwortung für den strategischen Gestaltungsprozess im Sinne der Marke (vgl. Esch/Vallaster 2005:1014). Die wichtigsten Punkte sind hier noch einmal kurz zusammengefasst: Erfolgreiche Führungskräfte...

- haben ein klar definiertes und inspirierendes Markenversprechen.
- leben das Markenversprechen persönlich vor.
- zeigen Commitment.
- kommunizieren das Markenversprechen konsequent nach innen.
- verstehen sich als Hüter der Marke, lassen aber Individualität zu.
- lassen ihre Mitarbeiter aktiv am Markenbildungsprozess teilnehmen.
- gleichen interne und externe Wahrnehmung des Markenversprechens regelmäßig ab (vgl. Esch/Vallaster 2005: 1014ff.).

3.6 Die interne Markenkommunikation

Die Markenführung im Unternehmen beschäftigte sich viele Jahre lang hauptsächlich mit der externen Kommunikation. Im Verhältnis dazu gibt es nur wenige Veröffentlichungen, die sich mit der internen Sicht beschäftigen. Markenführung beginnt jedoch im Unternehmen, weshalb es essenziell ist, das Markenverhalten mittels Behavioral Branding im Unternehmen zu steuern. Den Mitarbeitern muss neben den Inhalten auch das Bewusstsein für die Relevanz der Marke vermittelt werden. Daher gilt es, die Kommunikationsprozesse systematisch zu gestalten sowie die persönliche und massenmediale Kommunikation im Unternehmen intelligent miteinander zu verbinden (vgl. Esch/Fischer/Strödter 2009:103).

Demzufolge muss die Markenkommunikation in drei Dimensionen unterteilt werden: extern zwischen dem Unternehmen und den externen Anspruchsgruppen, intern zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern und interaktiv zwischen den Mitarbeitern und den externen Anspruchsgruppen. Für das Behavioral Branding spielt sowohl die interaktive Markenkommunikation als auch die interne Markenkommunikation, welche als Basis fungiert, eine Rolle. Der Wertbeitrag der interaktiven Markenkommunikation wurde jedoch lange Zeit sowohl von der Forschung als auch von Unternehmen ignoriert. Diese kann allerdings erst dann ihre höchste Wirkung erzielen, wenn die interne Markenkommunikation erfolgreich in ein Unternehmen integriert ist (vgl. Hubbard 2004b: 414). Somit baut die interaktive

Markenkommunikation auf der internen Markenkommunikation auf bzw. entscheidet die interne Markenkommunikation über den Erfolg oder Misserfolg der interaktiven Markenkommunikation. Hubbard nennt drei Faktoren, die den Erfolg der internen Kommunikation als Markenwerttreiber entscheidend bestimmen.

Das **Potenzial der Unternehmensstrukturen** beschreibt, wie intensiv interne Strukturen und Prozesse eines Unternehmens die Ausbildung des Markenwerts fördern oder behindern. Relevante Bereiche auf der internen und externen Ebene müssen frühzeitig in die Planung inkludiert werden sowie über ein hohes Markenverständnis als auch über ein eindeutiges Markencommitment verfügen. Hier nimmt die Geschäftsführung als Vorbildfunktion und Unterstützung eine wichtige Rolle ein. Zudem gelten eine integrierte Zusammenarbeit der zuständigen Bereiche für die Markenführung, klare Verantwortlichkeiten als auch interne Abstimmungsprozesse als essenziell (vgl. ebd.: 415).

Das **Potenzial der internen Markenführung** besagt, inwiefern interne Kommunikationsmaßnahmen zur Unterstützung des Markenwertes beitragen. Allerdings benötigt die interne Kommunikation hier klare Markenstrategien sowie Vorgaben zur Unternehmensidentität. Andernfalls kann die interne Kommunikation nicht markenorientiert ausgerichtet werden (vgl. ebd.: 416). Zur Überzeugung und zum Aufbau eines positiven Markenimages bei den Mitarbeitern bedarf es drei Säulen, basierend auf dem Fundament der Massenkommunikation:

1. Verständnis: Mitarbeiter müssen die Botschaft verstehen.
2. Glaubwürdigkeit: Mitarbeiter müssen die Kommunikationsinhalte als vertrauens- und glaubwürdig erachten.
3. Akzeptanz: Mitarbeiter müssen die Kommunikationsinhalte akzeptieren und in ihr Handeln schließlich übernehmen.

Das **Potenzial der Mitarbeiter** erklärt das Leistungsvermögen der Mitarbeiter zur Unterstützung des Markenwertes. Das vorhandene interne Know-how hinsichtlich markenrelevanter Faktoren als auch die Fähigkeit, das Wissen weiterzugeben, sind hier wichtige Aspekte. Dies wiederum verlangt Motivation und Leistungsbereitschaft bei den Mitarbeitern sowie ein Augenmerk auf den Markenwert im Denken und Handeln. Die Integration der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse sowie das Wissen um deren Anforderungen, Bedürfnisse oder Defizite ist hierbei von Bedeutung (Hubbard 2004b: 416). Denn jeder Mitarbeiter entwickelt sein persönliches Markenverständnis auf der

Basis des jeweiligen Markenwissens (vgl. Esch et al. 2005: 991).

Das Zusammenspiel dieser drei Faktoren ermöglicht es der internen Kommunikation als Markenwerttreiber im Unternehmen zu fungieren. Eine starke Unternehmensstruktur dient der internen Kommunikation als Grundlage, um durch den Einsatz von allen verfügbaren Medien und Kommunikationswegen, das Potenzial der Mitarbeiter zu steigern (vgl. Hubbard 2004b: 417).

Um die interne Markenkommunikation zu unterstützen, stehen einem Betrieb mehrere Instrumente zur Verfügung, die im folgenden Kapitel dargelegt werden sollen.

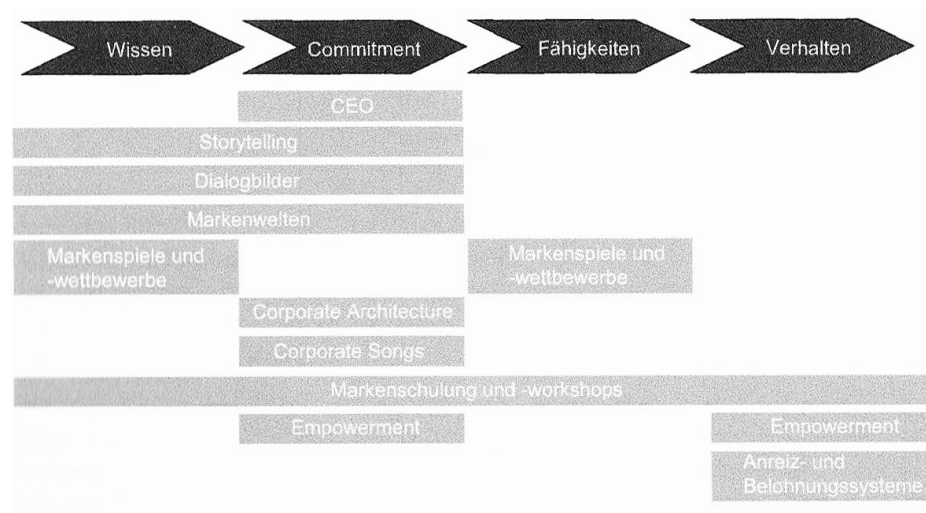
3.7 Instrumente zur Förderung des Behavioral Branding

Das Brand Behavior kann mit einer Reihe von Kommunikationsinstrumenten positiv beeinflusst werden, die folgende Ziele verfolgen:

- Steigerung des Wissens über die Marke
- Stärkung des Commitments zur Marke
- Umsetzung, Unterstützung und Steigerung der Markenpositionierung als Fähigkeit
- Förderung des Verhaltens im Sinne der Marke

Dabei muss der Instrumenteneinsatz auf die jeweilige angesprochene Mitarbeitergruppe angepasst werden (vgl. ebd.: 341). Denn die Detailgenauigkeit und Komplexität des Markenverständnisses hängt von der Hierarchieebene und Funktion ab. Je höher der Mitarbeiter in der Hierarchie angesiedelt ist, desto komplexer ist in der Regel sein Markenverständnis (vgl. Esch et al. 2005: 991). Brexendorf et al. weisen in diesem Kontext darauf hin, dass es im Rahmen von Behavioral Branding wichtig ist, die Instrumente an der Markenidentität bzw. an der zentralen Botschaft der Marke auszurichten. Daher müssen die Instrumente sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen als auch die Markenziele stützen. Folgende Instrumente lassen sich zur Förderung von Behavioral Branding hinsichtlich ihrer Zielerreichung einordnen:

Abbildung 2: Instrumente zur Förderung von Behavioral Branding hinsichtlich ihrer Zielerreichungsebene



Quelle: Brexendorfer et al. (2009): 344

Storytelling

Organisationales Storytelling kann gezielt dafür eingesetzt werden, um das Brand Behavior zu fördern und den Mitarbeitern die Marke näher zu bringen. Dabei können Markenstorys in Unternehmen zwei Funktionen besitzen:

- Indem sie aufzeigen, welche Werte im Unternehmen wichtig sind, erfüllen sie eine präskriptive Funktion.
- Durch das Aufzeigen, wie die Werte im Unternehmen angewendet und umgesetzt werden können, besitzen sie auch eine deskriptive Funktion.

Durch Markengeschichten kann Mitarbeitern relevantes Markenwissen kreativ und spielerisch vermittelt werden (präskriptive Funktion). Gleichzeitig können den Mitarbeitern gewisse Verhaltensnormen und Leitlinien erklärt werden, wodurch Markenwerte umgesetzt werden können (deskriptive Funktion). Dem Storytelling können viele Vorteile zugeschrieben werden, wie anschauliche, spannende und kreative Erzählungen von Inhalten, Steigerung des Interesses, emotionale Bindung sowie eine bessere Erinnerungskraft (vgl. Brexendorf et al. 2009: 351). Zudem kann anhand von Storytelling das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, als auch die Markenidentität kommuniziert werden (vgl. Burmann/Zeplin 2005; 1035). Allerdings können Markenstorys auch mehrdeutig oder verfälscht von Mitarbeitern verstanden und weitergegeben werden. Verschiedene Mitarbeiter können die Geschichte unterschiedlich interpretieren, wodurch widersprüchliche oder verfälschte Storys im Umlauf sein können.

Dialogbilder

Dialogbilder veranschaulichen Mitarbeitern komplexe Unternehmenszusammenhänge und fördern dabei die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Sie stellen die komplexe Realität in einem einzelnen Bild dar, indem sie diese miteinander vernetzen. Damit soll der Blick der Mitarbeiter auf das Ganze sowie das „Wir“-Gefühl gefördert werden. Dabei ist es von besonderer Relevanz, dass die Dialogbilder nicht in einem Top-down-Prozess einseitig vermittelt werden, sondern die Mitarbeiter dabei integriert werden. Mitarbeiter sollen Vorschläge mit einbringen, diese diskutieren und auch untereinander kommunizieren. Dadurch kann das Verständnis wie auch das Commitment effektiv gefördert werden.

Markenwelten

Markenwelten sind erschaffene Erlebniswelten von Marken wie Marken-Erlebniszentren. Ziel ist die Vermittlung von Markenwissen an die Mitarbeiter sowie die emotionale Bindung an die Marke, indem sich die Mitarbeiter der Welt der Marke zugehörig fühlen und sich so mit der Marke identifizieren können. Markenwelten können angenehme Gefühle auslösen und die Geschichte der Marke emotional spürbar machen. Dadurch wird sowohl das Markenwissen als auch das Markencommitment der Mitarbeiter erhöht, was sich wiederum im markenkonformen Verhalten mit den Kunden spiegelt. Durch den Einsatz von Markenwelten soll die Markenidentität so dargestellt werden, dass sie von den Zielgruppen sinnlich wahrgenommen wird. In den Köpfen der Mitarbeiter als auch der Kunden entstehen so viele Sinneseindrücke, die mit der Marke assoziiert werden. Dabei ist es wichtig, dass die Räume die Werte und Eigenschaften der Marke verkörpern, aber auch, dass der Betrachter mit eingebunden wird. Damit der Eigenschaftstransfer von der Markenwelt auf die Markenwahrnehmung stattfinden kann, muss die Verbindung von Marke und Markenwelt entlang der Markenidentität erfolgen. Markenwelten müssen authentisch, differenzierend, identitätsfördernd und Sinne unterstützend sein. Auch wenn Markenwelten im Vergleich zu anderen Maßnahmen teuer sind, so können damit auch noch andere Ziele wie Steigerung der Bekanntheit und Imageerhöhung sowie Absatzerhöhung durch Direktverkauf verfolgt werden.

Markenspiele und Wettbewerbe

Unternehmen können Spiele zielgerichtet implementieren und Anknüpfungspunkte zwischen den Werten der Marke und dem Tagesgeschäft der Mitarbeiter schaffen. Spiele fördern Lernprozesse, rufen positive Erlebnisse hervor, besitzen eine hohe

Gestaltungsvielfalt und verfügen über eine breite Wirkung. Sie sind kommunikativ, erlebnisreich, interaktiv und spannend. Wissen und Fähigkeiten können durch Spiele unterhaltsam erarbeitet und vertieft werden. Neben den Lernspielen, die primär Markenwissen vermitteln, gibt es auch Rollenspiele, welche die Fähigkeiten der Mitarbeiter trainieren.

Corporate Songs

Marken können auch akustisch in Form von Audiologs, Jingles, Werbesongs und Firmenhymnen kommuniziert werden. Letzteres eignet sich für die interne Kommunikation. Lieder wecken Emotionen und ermöglichen eine Identifikation mit der Marke. Firmenhymnen können in interne Unternehmenspräsentationen, Unternehmensveranstaltungen, Firmenhandys, Mailboxen und Firmenrechnern eingesetzt werden. Generell sollten Corporate Songs einprägsam, identitätsstiftend, wiedererkennbar, kurz und prägnant sein. Sie können als integraler Bestandteil der internen, externen und integrierten Markenkommunikation fungieren.

Corporate Architecture

Auch die Architektur kann das Markencommitment stärken. So hat eine amerikanische Korbherstellungsfirma ihre Firmenzentrale in Form eines Korbs nachgebaut. Diese einzigartige Corporate Architecture zieht jährlich etwa eine halbe Million Touristen und Korbnutzer an.

Empowerment

Das Empowerment umfasst alle Aktivitäten, durch welche die Mitarbeiter mittels persönlicher Verantwortung sich für die Zielerreichung des Unternehmens und der Marke einsetzen können. Empowerment bedeutet die Schaffung bzw. Vergrößerung von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit. Führungskräfte verteilen dazu Aufgaben und Verantwortungen an Mitarbeiter und verbuchen deshalb auch einen gewissen Kontrollverlust. So besitzen Mitarbeiter in konkreten Situationen, wie im Kundenkontakt, verschiedene Handlungsoptionen oder können mittels Eigeninitiative Problemlösungen entwickeln. „Im Wesentlichen geht es bei Empowerment darum, dass sich die Mitarbeiter bezüglich ihres Verhaltens nicht allein an ihren Job-Rollen orientieren, sondern auch daran, was in der jeweiligen Situation für die Lösung der Aufgabe, z. B. die Beschwerde eines Kunden, förderlich ist“ (Brexendorf et al. 2009: 364). Die Erweiterung der Handlungskompetenzen führt zu anspruchsvolleren Aufgaben, die sich positiv auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter

auswirken können. Ferner kann der erweiterte Handlungsspielraum die Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Aufgaben und der unternehmerischen Interessen erhöhen.

Anreiz- und Belohnungssysteme

Auch in den Anreiz- und Belohnungssystemen der Mitarbeiter muss das markenkonsistente Verhalten integriert sein. Es müssen qualitative Aspekte der Arbeitstätigkeit in die Belohnungsstruktur integriert werden. Hierbei wirken sich Anregungen auf die Leistungsbereitschaft aus, da sie sowohl Motive aktivieren als auch zur Zufriedenheit führen. Anreize können in monetäre und nicht-monetäre Anreize, aber auch in verschiedene Systeme wie Arbeitszeit, Belohnungen in Form von Auszeichnungen oder Gehalt unterschiedlich kategorisiert werden. Generell sind die Impulse zu fördern, welche die intrinsische Motivation von Mitarbeitern fördern. In diesem Kontext ist ein Zielsystem zu erstellen, das gewünschtes als auch ungewünschtes Verhalten enthält. Mitarbeiter bekommen so Vorgaben für ihre tägliche Arbeit und für das Verhalten in verschiedenen Situationen, was sich unter anderem in der Kommunikation am Telefon, im Schriftverkehr oder in der persönlichen Kommunikation widerspiegelt.

Es gibt demnach mehrere Instrumente, um das Wissen, das Commitment, die Fähigkeit sowie das Verhalten der Mitarbeiter zu erhöhen. Der Instrumenteneinsatz orientiert sich dabei an der Zielfestlegung sowie an der Zielgruppensegmentierung. Die Ziele von Behavioral Branding sollten intern festgelegt wie auch verankert werden. Denn nur so kann eine konsequente Förderung des Verhaltens im Sinne der Marke sichergestellt werden. Durch den markenspezifischen Einsatz von Instrumenten kann das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter unterstützt und somit der Mitarbeiter stärker an die Marke gebunden werden (vgl. Brexendorf et al. 2009: 351-366).

In diesem Kapitel wurde der Aspekt eines gut informierten und motivierten Mitarbeiter in Bezug auf das Behavioral Branding ausführlich erläutert. Damit dieser jedoch über Markenwissen verfügen und die Markenwerte leben kann, bedarf es auch einer erfolgreichen internen Kommunikation innerhalb eines Unternehmens. Diese soll im nachfolgenden Abschnitt dargelegt werden, um im Anschluss den Zusammenhang zwischen dem Behavioral Branding und der Mitarbeiterkommunikation aufzeigen zu können.

4 Mitarbeiterkommunikation

Die Information der Mitarbeiter sowie deren kommunikative Einbindung in das Unternehmen gelten als ausschlaggebende Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Mast 2010: 219). Denn „mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann. Mitdenken kann nur, wer informiert ist. Mitgestalten kann nur, wer auch an den Entscheidungen beteiligt ist“ (Mast 2000c: 87 zit.n. Mast 2008: 253.). Aktuelle Studien beweisen, dass die Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen sowie deren Information im Zusammenhang mit unternehmerischen Erfolgsgrößen stehen (vgl. Mast 2008: 253). Das Engagement der Mitarbeiter bildet eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg eines Unternehmens. Dies setzt allerdings voraus, dass sie die Unternehmensziele kennen und diese auch verstehen (vgl. Meier 2000: 19). Dennoch wird die Mitarbeiterkommunikation in der Praxis häufig unterschätzt. Zwar werden Mitarbeiter gerne als wichtiges Unternehmenskapital deklariert, aber trotzdem zeigt sich, besonders in extremen Veränderungssituationen, dass dem nicht so ist. Beispiele misslungener Mitarbeiterkommunikation stützen die Forderung, die Mitarbeiterkommunikation in ihrem Aktionsradius sowie Status höher anzusetzen als es bisher in vielen Unternehmen praktiziert wird (vgl. Hubbard 2004: 20 f.). Im Folgenden soll eine Definition von Mitarbeiterkommunikation dargelegt werden, sowie deren Ziele als auch Funktionen.

4.1 Definition Mitarbeiterkommunikation

In der Literatur gibt es zahlreiche Benennungen für die innerbetriebliche Kommunikation. Dies resultiert daraus, dass die Verfasser aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen stammen und dadurch auf unterschiedliche Betrachtungsweisen, Ansätze und Definitionen zurückgreifen (vgl. Hubbard 2004: 21). Die bekanntesten und meist verwendeten Begriffe sind Mitarbeiterkommunikation, interne Public Relations, interne (Unternehmens-) Kommunikation oder Mitarbeiterinformation. Oftmals wird die Mitarbeiterkommunikation mit einer einseitigen Top-Down-Information assoziiert, bei der die Wechselseitigkeit im Kommunikationsprozess sowie die Involvierung des Mitarbeiters nicht einbezogen werden (vgl. Einwiller et al. 2008: 223). Die Autorin verwendet in der vorliegenden Arbeit Mitarbeiterkommunikation synonym zur internen Kommunikation, da diese beiden Begriffe den innerbetrieblichen Kommunikationsprozess am besten widerspiegeln. Kommunikation bedeutet Austausch von Wissen und Verständnis. Die

Rückmeldung nimmt daher eine wichtige Rolle im Kommunikationsprozess ein (vgl. Herbst 1999: 18). Demnach umfasst die Mitarbeiterkommunikation

„sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen. Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure“ (Mast 2008: 253).

Nach Einwiller et al. zählen zu den Akteuren oder Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation nicht nur die aktuellen Mitarbeiter, sondern auch deren Angehörige und ehemalige Mitarbeiter (vgl. Einwiller et al. 2008: 223). Dieser weiter gefasste Rahmen der Zielgruppe erscheint auch der Autorin als sehr sinnvoll. Herbst schreibt in seiner Definition der Information innerhalb der Mitarbeiterkommunikation große Bedeutung zu, da diese die Basis der Identifikation darstellt.

„Interne Kommunikation beinhaltet, dass die Mitarbeiter alle für sie wichtigen Informationen über ihre Tätigkeiten, ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen kennen und über die Veränderungen informiert sind. Durch interne Kommunikation nehmen sie teil am formalen und informellen Leben und identifizieren sich im Idealfall sowohl mit ihren Aufgaben als auch mit den Unternehmenszielen. Unterschiedliche Standpunkte und Meinungen zu einem Thema können offen gelegt und ausgetauscht werden“ (Herbst 1999: 19.).

In Bezug auf das Behavioral Branding bezieht sich nach Knorre die interne Kommunikation auf alle internen Prozesse der organisatorischen Kommunikation, welche auf das Wissen, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens einwirken. Sie dient dazu, Entscheidungen zu ermöglichen, Akzeptanz für diese und daraus resultierende Handlungen herbeizuführen sowie Vertrauen in die Führungsperson zu schaffen, um so einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten (vgl. Knorre 2011: 11).

4.1.1 Problematik in der theoretischen Verortung der Mitarbeiterkommunikation

Durch die uneinheitliche Betrachtungsweise der Mitarbeiterkommunikation wird der Untersuchungsgegenstand nicht umfassend anerkannt und daher unzureichend als elementare Voraussetzung für die Forschung angesehen. Die vielen Bezeichnungen lassen sich zwei Disziplinen der Kommunikationswissenschaft zuordnen: den Public Relations und der Unternehmenskommunikation. Wie aber auch über die interne Kommunikation existieren über diese beiden Kommunikationsdisziplinen ebenfalls diverse Begriffsbestimmungen. So verwundert es nicht, dass bisher noch keine

allgemeingültige theoretische Verortung anerkannt ist (vgl. Hubbard 2004: 21 f.). Auf dem Beschäftigungsfeld der Kommunikation agieren viele Akteure mit unterschiedlichen Vorkenntnissen, Ausgangssituationen und Ansprüchen. Nach Hubbard lässt sich aufgrund dieser Situation der Eindruck nicht vermeiden, dass die neuen Begriffe über Defizite hinsichtlich konkreter Inhalte hinwegtäuschen sollen (vgl. ebd.: 23). Ein grundlegendes Problem der Mitarbeiterkommunikation stellt die unklare Zuordnung im Kontext der Kommunikationsarchitektur eines Unternehmens dar. Dies basiert auf ihrer uneinheitlichen und nicht eindeutigen Funktionszuweisung als auch auf der unklaren Aufgabenverteilung zwischen den unternehmensstrategischen und kommunikativen Ansätzen, Instrumenten und Verantwortlichkeiten in Unternehmen (vgl. ebd.: 24).

4.2 Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation

Auch wenn sich in den letzten Jahren ein weitreichender Veränderungsprozess in der internen Mitarbeiterkommunikation vollzog, weg von der Sozialleistung hin zum strategischen Führungsinstrument, wird ihre Bedeutung heute dennoch oft von Unternehmen unterschätzt.

Durch externe Umwelteinflüsse unterliegen Unternehmen starken Veränderungen, in deren Kontext die Mitarbeiterkommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnt. Sie ist aufgefordert, zur erfolgreichen Realisierung der Veränderungsprozesse und zur Verwirklichung der Unternehmensziele beizutragen (vgl. Schick 2010: 1). Daneben haben aber auch Mitarbeiter höhere Erwartungen gegenüber dem Unternehmen. Dem Mitarbeiter reicht es nicht mehr aus, nur Arbeitsanweisungen zu erhalten. Er möchte informiert sein und Gesamtzusammenhänge verstehen können. Das zunehmende Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Mitwirkung, Anerkennung und sinnerfüllter Tätigkeit postuliert eine Kommunikation, die den Mitarbeitern auf der sachlichen als auch auf der emotionalen Ebene suggeriert, ernst genommen und geachtet zu werden. „Glaubwürdig und interessant ist interne Kommunikation erst dann, wenn sie möglichst offen und ehrlich, umfassend und zeitgerecht nicht nur sachbezogen informiert, sondern auch, Stellung nimmt, Begründungen liefert und, wenn es das Thema erlaubt, zum Dialog einlädt“ (Berger/Gärtner/Mathes 1989: 125).

Das Gewicht der internen Kommunikation liegt demzufolge auf dem Prinzip der Zusammenarbeit, des Meinungskonsens und der Überzeugung. Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihren Unternehmen setzt sich aus einer Vielzahl von Faktoren

zusammen. Nicht nur ihre Tätigkeit, sondern auch das betriebsinterne Sozialsystem, das Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Produkte in der Öffentlichkeit sowie die Sozialpolitik spielen eine entscheidende Rolle. Durch die Komplexität der Wirtschaft-, Markt-, und Produktionsabläufe ist oft nur noch die Unternehmensführung in der Lage, betriebliche und außerbetriebliche Zusammenhänge zu erkennen und einzuordnen. Für den Mitarbeiter hingegen werden gesamtwirtschaftliche und innerbetriebliche Entwicklungen und Zusammenhänge immer undurchschaubarer. Durch die Informationsfülle wird es zunehmend schwieriger diese auf die einzelnen Bedürfnisse auszurichten und zu verarbeiten (vgl. ebd.: 1989: 124 ff.).

4.3 Funktionen der Mitarbeiterkommunikation

Die Kommunikation gilt als Voraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung jedes Unternehmens. Besonders aber für jene, die sich durch schnelles Handeln Wettbewerbsvorteile auf dem Markt sichern wollen. Einerseits schafft diese den Bedeutungsrahmen, auf dessen Basis die Mitarbeiter Informationen interpretieren sowie Kriterien entwerfen, nach denen sie handeln. Andererseits werden durch den Kommunikationsprozess Entscheidungen in die Tat umgesetzt. Mitarbeiter können mittels Kommunikation ihre Absichten kundtun, ihr Handeln lenken und über Restriktionen erfahren, die ihre Entscheidungen einschränken. Es lassen sich zwei Grundfunktionen der Mitarbeiterkommunikation unterscheiden:

- Eine **soziale Funktion**, welche die emotionalen Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter befriedigt. Die soziale Funktion übt Einfluss auf das Verhalten, den Status und die Macht der Mitarbeiter aus und verortet darin ihre Wichtigkeit.
- Eine **instrumentelle Funktion**, die die Koordination der organisationsinternen Aktivitäten sowie die Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt abstimmt.

Der Nutzen zielorientierter interner Kommunikationsabläufe besteht besonders in der schnellen Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung im Unternehmen, in der rascheren Umsetzung von Projekten, einer erhöhten Produktivität bei Veränderungen sowie einer hohen Mitarbeitermotivation und -loyalität (vgl. Mast 2008: 254 f.).

4.4 Ziele der Mitarbeiterkommunikation

Um mit der sich schnell veränderten Umwelt mithalten zu können, ist es für Unternehmen essenziell, informierte, mitdenkende und motivierte Mitarbeiter zu haben, die auch kontrollierende, gestaltende und disponierende Funktionen übernehmen können. Um solche Mitarbeiter zu erlangen, spielt die Mitarbeiterkommunikation eine wichtige Rolle. Die Ziele, welche die interne Kommunikation verfolgt, leiten sich aus den Zielen der Unternehmenskommunikation ab. Dabei versucht die interne Kommunikation zur Umsetzung der Ziele, Visionen, Missionen und Strategien in der Organisation beizutragen (vgl. Einwiller et al. 2008: 226). Daneben verfolgt die interne Kommunikation auch mitarbeiterorientierte Visionen, welche sich auf die Person des Mitarbeiters selbst, auf dessen Entwicklungschancen und Bedürfnisse richten (vgl. Mast 2008: 258). Nachfolgend werden die zentralen Ziele der Mitarbeiterkommunikation erläutert:

Koordination: Die Mitarbeiterkommunikation kontrolliert und koordiniert das Miteinander im Unternehmen, indem sie Abstimmungsprozesse lenkt, Informationen austauscht und so schlussendlich einen reibungslosen betrieblichen Ablauf fördert. Dadurch wird eine gezielte Steuerung, Vernetzung und Verbesserung von Arbeitsabläufen aus verschiedenen Bereichen verbessert. Eine schnellere Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung als auch eine reibungslose Umsetzung von Projekten können als Ergebnis effektiver Kommunikationsabläufe angesehen werden (vgl. Mast 2008: 258; Einwiller et al. 2008: 227).

Unternehmenskultur: Mitarbeiterkommunikation fördert ein System geteilter Werte und Ansichten und beeinflusst die von den Mitarbeitern wahrgenommene Unternehmenskultur. Strukturen, Regeln, Traditionen, Erfahrungen, Kreativität und Selbstverwirklichung bilden hierbei wesentliche Elemente der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur besitzt aber nicht nur nach innen eine starke Wirkung, sondern spielt ebenso für die Darstellung nach außen eine wichtige Rolle. Nach einer empirischen Untersuchung haben Unternehmen, die diese Werte leben, eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg. Zudem sind die Mitarbeiter eher zu Eigeninitiative und Mitarbeit bereit (vgl. Mast 2008: 259; Einwiller et al. 2008: 227).

Motivation: Eine offene interne Kommunikation vermittelt dem Mitarbeiter das Gefühl ein aktiver und wichtiger Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses zu sein und steigert dadurch seine Motivation. Dadurch ergeben sich positive Effekte auf die Effektivität und Effizienz der Arbeitsleistungen. Das Engagement, sich für das Unternehmen und die Aufgabenbewältigung einzusetzen, steigt. Zudem soll eine positive Einstellung zum Unternehmen und zur eigenen Arbeit erzeugt werden und im Zuge dessen Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Einer Untersuchung von IBM Deutschland zufolge steigt die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen insgesamt, je mehr in einer Abteilung kommuniziert wird. (vgl. Mast 2008: 258 Einwiller et al. 2008: 228; Herbst 1999: 31 f.)

Arbeitszufriedenheit: Diese bildet ein weiteres wichtiges Ziel der Mitarbeiterkommunikation. Zufriedenheit ist das Ergebnis der Befriedigung individueller Wünsche und Vorlieben. Wenn Information und Kommunikation essenzielle Bedürfnisse von Mitarbeitern eines Unternehmens darstellen, dann führen ausreichende Information und Kommunikation zur Bedürfnisbefriedigung von Kontakt, Orientierung, Einbindung, Bestätigung usw. (vgl. Mast 2008: 258).

Identifikation/Integration: Informationen führen bei Mitarbeitern zu einer besseren Identifikation mit dem Unternehmen sowie zu einer besseren Integration in das Unternehmen (vgl. Winterstein 1998: 24). Einerseits fördert die interne Kommunikation das Miteinander und trägt dadurch zu einer Entstehung eines „Wir“-Gefühls bei. Zudem vermitteln Informationen über Ziele, Aktivitäten und Entwicklungen im Betrieb dem Mitarbeiter die Charakteristik ihres Unternehmens. Die dadurch erhöhte Identifikation mit der Organisation wird als die Einheit mit dem Unternehmen definiert. Des Weiteren spielt die emotionale Komponente des Stolzes, nämlich ein Bestandteil des Unternehmens zu sein, ebenfalls eine zentrale Rolle. Dadurch lernen Mitarbeiter die Besonderheiten ihrer Firma besser kennen und können diese von anderen unterscheiden. Andererseits beeinflussen die Partizipationsmöglichkeiten und die soziale Integration die Identifikation mit der Arbeitsaufgabe. Diese Erfahrungen hängen auch mit den übergreifenden Konzepten der Corporate-Identity oder der Unternehmenskultur zusammen (vgl. Mast 2008.: 258; Einwiller et al.: 227; Winterstein 1998: 24).

Glaubwürdigkeit und Vertrauen: Kommunikation gilt als wichtiger Bestandteil von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die wiederum die Basis jeder Arbeitsbeziehung sind. Um dies aufrechtzuerhalten, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter als Gesprächspartner ernst genommen, offen und ehrlich informiert und an der internen Kommunikation beteiligt werden. Mitarbeiter dürfen wichtige Neuigkeiten nicht von Medien oder Außenstehenden erfahren, sondern müssen alle Informationen über das Unternehmen von den Führungskräften oder der Geschäftsstelle erhalten (vgl. Mast 2008: 258; Herbst 1999: 29).

Wissen und Veränderungsbereitschaft: Bei Veränderungsprozessen wird das Wissensmanagement und die Unternehmensführung besonders von der Mitarbeiterkommunikation unterstützt. Da Unternehmen kontinuierlich auf Veränderungen eingehen müssen, werden die Flexibilität und das Wissen der Mitarbeiter zu elementaren Ressourcen. Die interne Kommunikation bereitet die Arbeitnehmer auf den Wandel vor und nimmt ihnen ihre Ängste. Denn nur informierte, überzeugte und qualifizierte Mitarbeiter tragen Veränderungen mit (vgl. Mast 2008: 259).

Reputation: Auch wenn das Augenmerk der Mitarbeiterkommunikation intern liegt, so spielen die Mitarbeiter für die Außenwirkung und die Reputation eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Mitarbeiter gelten als die besten und glaubwürdigsten Botschafter eines Unternehmens. Gut informierte Arbeitnehmer, die sich mit den Werten und Zielen ihres Unternehmens identifizieren, können eine beachtliche Außenwirkung für ein Unternehmen entwickeln (vgl. Mast 2008: 259; Einwiller et al. 2008: 228).

Zusammenfassend hält Mast noch einmal die Ziele der Mitarbeiterkommunikation wie folgt fest:

„Ziel der internen Unternehmenskommunikation ist es, das Know-how der Mitarbeiter zu mobilisieren und deren Engagement zu fördern (Partizipation), die Akzeptanz von Entscheidungen und Personen zu stärken, die Umsetzung der Geschäftsziele auf allen Ebenen des Unternehmens zu verbessern und die einzelnen Kommunikationswege (z. B. Mitarbeiterzeitschrift) sowie die ‚Kommunikationsarchitektur‘ zu optimieren“ (Mast 2008: 254).

4.5 Mitarbeiterkommunikation als Führungsaufgabe

Der Kommunikationsstil sowie der Führungsstil bestimmen gemeinsam über den Unternehmenserfolg (vgl. Klöfler/Nies 2001: 21). Mitarbeiterkommunikation betrifft im Führungsprozess primär die Vorgesetzten. Diese nehmen im Organisationsgefüge und im Netz der betrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen eine wichtige Position ein, da sie täglich direkten Einfluss auf ihre Mitarbeiter ausüben (vgl. ebd.: 22). Vorgesetzte gelten als zentrale Multiplikatoren und Kommunikatoren der Mitarbeiterkommunikation. Als Vermittler zwischen den Hierarchieebenen sind sie elementare Informationsquellen für ihre Teams. Sie leiten Informationen der Unternehmensführung weiter und übertragen diese individuell auf jeden Mitarbeiter. Ferner gelten Führungskräfte als Motivatoren und Moderatoren sowie Coaches und Förderer ihrer Mitarbeiter, indem sie ihre Teams in das Unternehmen koordinieren und integrieren.

Ihre zentrale Aufgabe ist es, die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter sowie ihre Bedürfnisse mit den Unternehmenszielen zu vereinbaren (vgl. Mast 2008: 277 f.). Daher gilt es, den Vorgesetzten ihre Kommunikationsaufgabe gegenüber den Mitarbeitern bewusst zu vermitteln. Dies setzt wiederum voraus, dass die Führungskräfte wissen, welche Inhalte sie ihren Mitarbeitern kommunizieren sollen und diese auch in schwierigen Situationen loyal die Linie der Geschäftsleitung vertreten (vgl. Schick 2010: 138). Aus diesem Grund müssen Führungskräften kontinuierlich Hintergrundinformationen bereitgestellt werden. Denn nur wenn die Geschäftsleitung selbst die Führungskräfte in ihrer Vorgesetztenposition unterstützt, können diese ihre Rolle auch einnehmen (vgl. ebd.: 110).

Kommunikation verläuft von der Unternehmensführung zum Mitarbeiter und als entscheidender Schritt, auch umgekehrt zurück. Führung wird also als ein Prozess gegenseitiger Beeinflussung angesehen, bei dem Führungskräfte ein hohes Maß an Vertrauen benötigen (vgl. Klöfler/Nies 2001: 66). Mitarbeiter, die sich als Teil in einem solchen Kommunikationsprozess sehen, bringen nicht nur sich und ihre Ideen ein, sondern übernehmen auch Mitverantwortung für ihr Unternehmen (vgl. ebd.: 21). Führungskräfte werden häufig wegen ihrer Fachkompetenz eingesetzt, wobei sie nicht immer über Führungs- und Kommunikationskompetenzen verfügen. Daher ist es wichtig, Manager in diesen Punkten mit Schulungen zu unterstützen (vgl. Einwiller et al. 2008: 233). Um die Führungskräftekommunikation zu verbessern bzw. das Kommunikationsverhalten zu verändern, muss diese vom eigenen Vorgesetzten als Vorbild gelebt werden. Denn die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen

können nur so gut kommunizieren, wie es von oben vorgelebt wird (vgl. Schick 2010: 149).

Führungskräften obliegt die Aufgabe, Mitarbeiter zu führen und diese in einem kommunikativen Prozess zu beeinflussen. In der Theorie ist dies unbestritten, in der Praxis sieht es allerdings anders aus. Besonders die rechtzeitige und vollständige Weitergabe von Informationen, stellt ein häufiges Problem dar (vgl. Klöfer/Nies 2001: 65). Denn Informationen gelten auch als Herrschaftswissen, das von Führungskräften nicht immer gerne geteilt wird. Auch Diskussionen haben einen beschwerlichen Charakter, bei denen es Führungskräfte nicht immer leicht fällt zu akzeptieren, dass Unterstellte bessere Vorschläge einbringen als sie selbst. Das System der Unternehmung kann aber nur dann funktionieren, wenn das Management seine Kommunikations- und Führungsaufgaben ernst nimmt. Darüber zu wachen und selbst mit positivem Beispiel voranzugehen, ist wiederum Aufgabe der obersten Führungsebene (vgl. Einwiller et al. 2008: 232 f.).

4.6 Kommunikationsrichtungen

Die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens kann in drei Richtungen eingeteilt werden, die im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

Abwärtskommunikation:

Unter Abwärtskommunikation versteht man vertikale Kommunikationsläufe von oben nach unten. Informationen der Geschäftsführung werden über verschiedene Führungsebenen bis nach ganz unten weitergegeben. Die Abwärtskommunikation ist eine oft gewählte Richtung in der Mitarbeiterinformation. Durch die zahlreichen Hierarchieebenen in Unternehmen, die über die Jahre entstanden sind, hat die Abwärtskommunikation stark zugenommen (vgl. Mast 2008: 262). Deshalb ist es nicht ungewöhnlich, dass die Instrumente der Abwärtskommunikation am häufigsten in Unternehmen eingesetzt werden. Als typische Instrumente der Abwärtskommunikation zählen besonders die Verteilermassen. Sie distribuieren Informationen an ein größtmögliches Publikum, wobei die Optionen der Rückkopplung begrenzt sind (vgl. Einwiller et al. 2008: 239). Diese Einseitigkeit führt allerdings zu einer Reihe von Defiziten, wie Fehlinterpretationen, mangelnde Klarheit, Verzerrungen oder Distanzierung der Akteure. Zudem verlangen Mitarbeiter nicht nur mehr, sondern auch qualitativ hochwertige Informationen (vgl. Mast 2008: 262 f.).

Aufwärtskommunikation

Die Aufwärtskommunikation beschreibt den Kommunikationsfluss von den Mitarbeitern zu ihren Vorgesetzten, also von unten nach oben (vgl. Mast 2008: 265). Auch wenn diese erwünscht ist, stellt sie bis heute ein Problem in Unternehmen dar. Die Umsetzung der Aufwärtskommunikation ist weit weniger durch Instrumente und Strukturen gestützt als die der Abwärtskommunikation (vgl. Mast 2008: 265; Einwiller et al. 2008: 242). Mitarbeiter verfügen in der Regel nicht über die Möglichkeit, viele Informationen zu den Entscheidungsprozessen beizufügen. Zudem scheuen sich manche auch davor, da sie sich nicht exponieren wollen. Bei der Aufwärtskommunikation kommt das Prinzip der kognitiven Dissonanz zutage, die einen unangenehmen Spannungszustand bezeichnet, der sich aufgrund des Widerspruchs zwischen dem Wissen der Belegschaft und (vermeintlichen) Erwartungen bildet. Um diese Spannung zu entschärfen, passen Mitarbeiter ihr Verhalten an diese an oder vermeiden schwierige Situationen. Folglich übt die Aufwärtskommunikation eine eher bestätigende Funktion aus. Mitarbeiter schweigen oder sagen das, wovon sie glauben, dass es gerne gehört wird. Negatives wird nur ungern geäußert. So erhalten Führungspersonen oft unvollständige oder verzerrte Informationen. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Aufwärtskommunikation liegt hierbei in der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten (vgl. Mast 2008: 266 f.).

Horizontale Kommunikation

Der Begriff horizontale Kommunikation umfasst alle Kommunikationsprozesse, die nicht eindeutig den Verantwortungsebenen zuzuordnen sind. Es handelt sich hierbei um die Kommunikation zwischen Personen unterschiedlicher Bereiche, die direkt miteinander kommunizieren (vgl. ebd.: 267). Die horizontale Kommunikation ist für sozio-emotionale Unterstützung der Mitarbeiter sowie für die Koordination von Aufgaben von großer Wichtigkeit (vgl. Einwiller et al. 2008: 245). Wie auch für die Aufwärtskommunikation stehen der horizontalen Kommunikation nicht so viele Kanäle zur Verfügung, was negative Folgen mit sich ziehen kann. So werden beispielsweise Projekte isoliert umgesetzt, ohne dem gesamten Unternehmen das Know-how zur Verfügung zu stellen. Gerade aber in der horizontalen Kommunikation können neue technologische Entwicklungen zu einer Verbesserung führen (vgl. Mast 2008: 267 f.).

4.7 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation

Beim Einsatz der Instrumente in der Mitarbeiterkommunikation müssen sowohl die Zielerreichung als auch die Zielgruppen mit berücksichtigt werden. Besonders aber verlangt das Zusammenspiel verschiedener Instrumente große Aufmerksamkeit. Diese sollen sich in optimaler Weise ergänzen, damit ihre gemeinsame Wirkung größer ist, als die Summe der jeweiligen Einzelwirkungen. Die Instrumente können hierbei in Bezug auf ihre Dimensionen und Ausprägungen eingeteilt werden, wie folgende Darstellung verdeutlicht (vgl. Einwiller et al. 2008: 238).

Abbildung 3: Systematisierung von Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation

Dimension	Ausprägung		
	abwärts	aufwärts	horizontal
Informationsfluss	abwärts	aufwärts	horizontal
Richtung	einseitig	zweiseitig/dialogisch	
Form	schriftlich (gedruckt)	mündlich	elektronisch
Zielgruppengröße	Einzelperson	Gruppe	Gesamtbelegschaft
Inhalt	Makrothemen-orientiert	Mikrothemen-orientiert	
Formalisierungsgrad	formell	informell	
Zeitlicher Abstand	einmalig	unregelmäßig	regelmäßig

Quelle: Einwiller/Klöfer/Nies 2008: 238

Die Entwicklung elektronischer Telekommunikationssysteme der letzten Jahrzehnte führte zu einer Erweiterung der internen Kommunikationskanäle (vgl. Winterstein 1998: 66). Im Folgenden sollen nun die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation hinsichtlich ihrer Form als Dimension erläutert werden.

4.7.1 Mündliche Kommunikation

Das persönliche Gespräch (Face-to-face) ist, bei richtiger Durchführung, die effizienteste und wirksamste Kommunikationsform, weil sie mehrere Funktionen, wie Informationsvermittlung, Beeinflussung, Interpretation und Interaktion gleichzeitig erfüllt. Bei persönlichen Gesprächen oder Meetings besitzen die Kommunikationspartner immerzu Rückkopplungsmöglichkeiten, da sie abwechselnd sprechen und Rückfragen als auch Unklarheiten klären können (vgl. Mast 2008: 276). Durch die Vermittlung von Inhalten zwischen Personen, eignet sich diese Form besonders zur Vereinbarung von Zielen, zur Motivation und Integration, zur Beratung und Betreuung sowie zur Schlichtung von Konflikten. Die Intensität des Feedbacks

hängt jedoch von der gewählten Kommunikationspraxis und –form ab. Bei Gesprächen (Dialog) ist diese in der Regel am stärksten, bei gut moderierten Meetings hoch und bei Präsentationen oder Vorträgen häufig gering bis gar nicht vorhanden (vgl. ebd.: 188). Besonders bei der Vermittlung von Veränderungen spielt die persönliche Kommunikation eine elementare Rolle, da mit ihrer Hilfe komplexe Sachverhalte behandelt werden können und parallel ein Höchstmaß an emotionaler Ansprache möglich ist. Durch die direkte Informationsweitergabe werden bei der persönlichen Kommunikation die Informationsverluste relativ gering gehalten. Aber auch hier gibt es Risiken, wenn die Information nur ungenügend, verzerrt oder auch gar nicht weitergegeben wird (vgl. Hubbard: 2004a: 74). Face-to-face-Kontakte sind wichtig, wenn

- Ziele und Botschaften dargelegt werden sollen
- es in der Kommunikation auf Grund von Emotionen auf Feinheiten ankommt
- detaillierte Problemanalysen durchgeführt werden sollen
- Mitarbeiter für schwierige oder unangenehme Aufgaben herangezogen werden sollen
- Vertrauen in die Souveränität und Kompetenz des Managements weitergegeben werden soll.

Besonders durch die Zunahme der elektronischen Kommunikation sind besondere Anstrengungen von Nöten, damit die persönliche Kommunikation die ihr zustehende Aufmerksamkeit bekommt (vgl. ebd.: 276 f.).

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch gehört eigentlich zur Personalführung und dient der Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters durch dessen Vorgesetzten. Von einem weiteren Standpunkt aus betrachtet, kann es eine wesentliche Rolle spielen, „um für das Unternehmen strategisch wichtige Informationen an den Mitarbeiter zu kommunizieren und dabei gemeinsam mit dem Vorgesetzten seine konkrete Rolle für die Zielerreichung abzustecken“ (Hubbard 2004: 78). Zu dem Mitarbeitergespräch zählen verschiedene Anlässe, wie Entlassung, Beurteilung, Personaleinstellung, Zielvereinbarung, Personalentwicklung oder Personalförderung, die alle einem formalen und zeitlichen Ablauf unterliegen (vgl. Einwiller et al. 2008: 243). Wichtige Themen bilden dabei unter anderem die Mitarbeitermotivation, Unterstützung in betrieblichen und persönlichen Fragestellungen oder Problemlösungen. Das Mitarbeitergespräch vereint verschiedene Richtungen des Kommunikationsflusses. Als Abwärtskommunikation bettet der Vorgesetzte erfolgsrelevante Themen des

Unternehmens in das Gespräch ein und versucht deren Umsetzung anzustoßen (vgl. Hubbard 2004: 79). Zudem formulieren Vorgesetzte ihre Erwartungen bezüglich der Ziele, Aufgaben als auch Verhaltensweisen des Mitarbeiters und nehmen dies als Grundlage für die spätere Bewertung (vgl. Herbst 1999: 98). Als Elemente der Aufwärtskommunikation vonseiten des Mitarbeiters zählen Informationen über seine Zufriedenheit, Interessen, Arbeitsauslastung oder Karriereplanung. Da das Mitarbeitergespräch durch kein anderes Medium ersetzt werden kann, wird es auch zukünftig ein wichtiges Instrument innerhalb der Personalführung darstellen. Besonders die verstärkt leistungsbezogene Vergütung in Unternehmen erfordert das Mitarbeitergespräch (vgl. Hubbard 2004: 79).

Firmenevent, Veranstaltung

Veranstaltungen sind bewusst geplante Ereignisse, um spezielle Botschaften zu vermitteln (vgl. Hubbard 2004: 76). Sie bieten einen direkten Austausch zwischen den Mitarbeitern und versorgen gleichzeitig viele Mitarbeiter mit derselben Botschaft am selben Ort. Mit Veranstaltungen können Führungskräfte die Bedeutung eines Ereignisses oder Themas unterstreichen, Missverständnisse klären sowie Gefühle authentischer und glaubwürdiger vermitteln. Allerdings bedürfen sie einer guten Vorbereitung als auch einer professionellen Steuerung bei Diskussionen (vgl. Herbst 1999: 102 f.). Des Weiteren können Betriebsversammlungen, die aufgrund von Veränderungen durchgeführt werden, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation aller Mitarbeiter stärken (vgl. ebd.: 241). Einwiller et al. ordnen Firmenevents der Abwärtskommunikation zu, da aufgrund der großen Mitarbeiteranzahl eine Einwegkommunikation oft fast nicht zu verhindern ist. Die Autorin zählt Betriebsversammlungen oder Events jedoch ebenfalls der horizontalen Kommunikation zu, da sich bei solchen Veranstaltungen Mitarbeiter auch untereinander austauschen und keiner direkten Kommunikationsrichtung folgen.

Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildung in Form von Seminaren, Schulungen oder Workshops stellen intensive Kommunikationsmaßnahmen mit fachlichem Inhalt dar. Dabei erhöhen sie nicht nur die Fachkompetenz der Mitarbeiter, sondern auch deren Sozial- und Führungskompetenz (vgl. Hubbard 2004: 77; Klöfer/Nies 2001: 43). Sie verfügen über eine motivationssteigernde Funktion und aktivieren die Teilnehmer, das Gelernte auch umzusetzen. Zudem erfahren Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildungen ein Gefühl der Wertschätzung, weshalb diese als essenzielle Instrumente zur Wertsteigerung von

Mitarbeitern angesehen werden können (vgl. Hubbard 2004: 77).

Besprechungen

Besprechungen verlaufen unter Mitarbeitern einer bestimmten Abteilung oder eines definierten Themenfeldes und können der horizontalen Kommunikation zugeschrieben werden (vgl. Hubbard 2004: 78). Sie ermöglichen ein koordiniertes Arbeiten, wobei jeder Teilnehmer durch Rückmeldungen Unklarheiten auflösen kann (vgl. Herbst 1999: 101). Aufgaben werden an die Mitarbeiter des jeweiligen Teams verteilt sowie Probleme thematisiert und gelöst. Primär geht es bei Besprechungen um bereichsspezifische Themen. Tagungen, die ebenfalls zu dieser Kategorie gezählt werden können, stellen die gegenseitige Information in den Vordergrund. Dadurch sollen Unternehmensabläufe effektiv und effizient koordiniert werden. Häufig werden Besprechungen allerdings unprofessionell organisiert und führen infolgedessen zu einer mangelnden Moderation sowie zu fehlenden Protokollen und Agenden (vgl. Hubbard 2004: 78).

4.7.2 Schriftliche und gedruckte Kommunikation

Die schriftliche Kommunikation besitzt eine lange Tradition in Unternehmen, da sie über viele Jahre die Kommunikationskultur in Unternehmen prägte. Durch die technische Entwicklung jedoch hat sich der Einsatz des geschriebenen und gedruckten Wortes verändert und steht nun zu elektronischen Kommunikationswerkzeugen in Konkurrenz (vgl. Mast 2008: 200). Dadurch haben sich die Leistungen der Druckmedien von der aktuellen Information über das Gesamtgeschehen des Unternehmens hin zur Weitergabe von Zusammenhängen und Hintergründen verändert. Die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen als auch die Analyse und Bewertung von Problemen ist wichtig geworden. Obwohl gedruckte Medien ihre Rolle weiterhin aktiv ausführen, müssen ihre Inhalte nun anders aufbereitet werden (vgl. ebd.: 274). Da gedruckte Medien aber meist keine technischen Medien zur Rezeption benötigen, sind sie sehr flexibel und können jederzeit unterstützend in bestehende Kommunikationsprogramme eingesetzt werden. Am häufigsten werden Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, Handbücher und auch Mitarbeiterbefragungen eingesetzt (vgl. Hubbard 2004: 80). Durch schriftliche und gedruckte Medien werden Informationen dauerhaft festgehalten sowie an alle Mitarbeiter gleichermaßen verteilt. Als Nachteile lassen sich der benötigte zeitliche

Rahmen, die relativ hohen Druckkosten sowie die geringere Feedback-Möglichkeit nennen (vgl. Mast 2008: 205).

Die Mitarbeiterzeitung

Die Mitarbeiterzeitung gilt unter den Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation als das klassische Instrument. Sie erscheint in periodischen Abständen und versorgt die Mitarbeiter mit Informationen, deren Inhalte durchaus im Unternehmen diskutiert werden. Die Inhalte werden zwar meistens nicht dem Gütekriterium Aktualität gerecht, aber dennoch kann sie die Rolle des Navigators in der internen Unternehmenskommunikation übernehmen (vgl. Mast 2008: 274). Heute gibt es von Mitarbeiterzeitungen auch eine Online-Version im Intranet, welche die Mitarbeiter tagesaktuell informiert (vgl. Einwiller et al. 2008: 239). Da sie sich auf Erklärungen von Zusammenhängen und Hintergrundinformationen sowie bewertende Analysen fokussieren kann, schafft sie Transparenz sowie eine atmosphärische, emotionale Bindung an das Unternehmen und dadurch ein „Wir“-Gefühl (vgl. Mast 2008: 275).

Schwarzes Brett

Das Schwarze Brett versorgt die Mitarbeiter mit Terminen, Ver- oder Ankündigungen und kann darüber hinaus als Plattform für Suche oder Verkauf verwendet werden. Seit Implementierung des Intranets hat das Schwarze Brett deutlich an Bedeutung verloren. Es ist jedoch nicht anzunehmen, dass es vollständig verschwinden wird. Trotzdem muss dieses sorgfältig gepflegt und aktualisiert werden (vgl. Einwiller et al. 2008: 240). Das Schwarze Brett ist in der Regel bei Mitarbeitern beliebt, da im Vorbeigehen interessante Informationen eingeholt werden können. Es erreicht potenziell alle Mitarbeiter und verfügt über eine hohe inhaltliche Flexibilität. Problematisch ist, dass sich die Mitarbeiter nicht persönlich angesprochen fühlen und Unklarheiten zu Gerüchten führen können (vgl. Mast 2008: 204).

Druckschriften

Zu den Druckschriften gehören sämtliche schriftliche Informationen wie Rundschreiben, Mitteilungsblätter, Broschüren, Dokumentationen usw. Sie können themenspezifisch oder fallbezogen eingesetzt werden, wobei sich die Inhalte von konkreten arbeitsbezogenen Themen über firmenbezogene Ereignisse bis zu gesellschaftsrelevanten Fragen erstrecken (vgl. ebd.: 240). Durch ihre periodische Erscheinung eignet sich der Rundbrief besonders gut, um möglichst viele Adressanten kontinuierlich mit Informationen zu versorgen. Oft werden Rundschreiben allerdings zu

kompliziert formuliert und mit zu vielen Details versehen, sodass sie von den Mitarbeitern nicht immer gelesen und verstanden werden (vgl. Mast 2004: 203).

Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung stellt ein wichtiges Instrument der Aufwärtskommunikation dar und gibt der Geschäftsleitung Einblicke in die Bedürfnisse, Wünsche und Einstellungen der Mitarbeiter, wie aber auch Hinweise auf Problembereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens (vgl. Einwiller et al. 2008: 243). Einstellungen gegenüber der Unternehmensstrategie, der Arbeitsbedingungen oder Themen wie Identifikation, Motivation, Vertrauen oder Führungsstil werden ebenso erfragt (vgl. Hubbard 2004: 84). Aber auch bezüglich der Mitarbeiterkommunikation können Anliegen aufgedeckt werden (vgl. Einwiller et al. 2008: 243). Wie kaum ein anderes Instrument gewährt die Befragung den Mitarbeitern die Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse innerhalb eines Unternehmens, die auf bestimmte Informationen basieren. Neben dem Einfluss gelten auch der Informationsaustausch und die Interaktion als zentrale Elemente für die durch die Befragung entstandene Partizipation in einem Unternehmen (vgl. Hubbard 2004: 82). In ihrer Form kann die Mitarbeiterbefragung schriftlich, mündlich, telefonisch oder online sowie anonym oder offen erfolgen. Am häufigsten findet die schriftliche, anonym durchgeführte, strukturierte und standardisierte Mitarbeiterbefragung mit vorwiegend geschlossenen Fragen in der Praxis Verwendung (vgl. Einwiller et al. 2008: 243). Eine repräsentative und regelmäßige Erhebung gilt hierbei als wichtige Voraussetzung für einen effizienten und effektiven Einsatz der Mitarbeiterbefragung als Instrument der Mitarbeiterkommunikation. Dies gewährleistet, dass die Bedürfnisse aller Mitarbeiter und laufende Veränderungen inkludiert werden (vgl. Hubbard 2004: 84).

4.7.3 Elektronische Kommunikation

Die Entwicklung der Kommunikationstechnologie hat innerhalb der internen Unternehmenskommunikation zu einem Umbruch geführt. Das Internet hat sich zu einer wichtigen Kommunikationsplattform für verschiedenste Anwendungen, intern wie auch extern, entwickelt. Neue Speichertechnologien können sowohl zur Datensicherung als auch zur Verteilung interaktiver Informationen verwendet werden. Aufgrund ihres kostengünstigen und zeitsparenden Wegs, eignet sich die elektronische Kommunikation besonders gut für die Vermittlung tagesaktueller Informationen (vgl. Mast 2008: 193 f.). Durch die neuen Möglichkeiten in der Kommunikation und

Interaktion spielen Ort und Zeit der Mitarbeiter keine Rolle mehr. Allerdings verlangt die elektronische Kommunikation eine Vorselektion wichtiger Daten und Fakten, da sonst die Mitarbeiter aufgrund einer Informationsflut in die Orientierungslosigkeit gerissen werden (vgl. Herbst 1999: 106 f.).

Intranet

Das Intranet ist ein unternehmensinternes, geschlossenes Computernetz und stellt dem Unternehmen eine leistungsfähige Kommunikationsinfrastruktur zur Verfügung. Das Intranet als horizontale Kommunikationsplattform ermöglicht die Bearbeitung von Dokumenten, Informationen und unterschiedlichsten Anwendungen (vgl. Hubbard 2004: 85). Zudem optimiert es als Arbeitsinstrument die Produktionsabläufe und bündelt das Wissen, zu dem Mitarbeiter direkt durch das Management Zugriff haben. Da es auf dem Internet basiert, ist es besonders für international angesiedelte Firmen von Vorteil, da sie schnell und kostengünstig von verschiedenen Orten aus miteinander interagieren können. Dadurch eignet es sich besonders in Krisensituationen als Kommunikationsinstrument (vgl. Mast 2008: 269 f.). Neben der zeitnahen und weltweiten Verfügbarkeit, bestehen die Vorteile des Intranets besonders „in seiner Dialogfähigkeit, der Aktualität, der Schnelligkeit der Informationsvermittlung, einer leichten Weiterverarbeitung der hier gespeicherten Daten, der unbegrenzten Möglichkeit der Wissensspeicherung, der Multimedialität sowie der Nutzung als homogene und zentrale Informationsquelle“ (Einwiller et al. 2008: 245). Mit all diesen Fähigkeiten unterstützt es ein Unternehmen in seiner Entwicklung zu einer intelligenten Organisation, welche wissensbasiert handelt (vgl. Hubbard 2004: 85). Als Nachteile lassen sich die Verknüpfung mit einer erforderlichen Soft- und Hardware nennen sowie die Gefahr einer Trennung der Mitarbeiter in zwei Lager. Diejenigen, welche das Netz nutzen und jene, die nicht damit arbeiten wollen (vgl. Hubbard 2004: 86; Mast 2008: 271).

Newsletter

Newsletter können in gedruckter oder auch elektronischer Art erfolgen. Häufig werden diese zusätzlich zur Mitarbeiterzeitschrift verwendet, da sie weniger umfangreich und aktuellere Informationen enthalten (vgl. Mast 2008: 202). Sie informieren Mitarbeiter über bestimmte Sachverhalte, Veranstaltungen oder Neuigkeiten. Heute wird der Newsletter oft per E-Mail versendet, entweder kontinuierlich oder ad hoc aufgrund unerwarteter Ereignisse (vgl. Hubbard 2004: 88).

Konferenzen

Durch die technologische Entwicklung finden in Unternehmen zunehmend über das Internet geführte Konferenzen statt. Telefon- und Videokonferenzen gehören heutzutage in vielen Unternehmen zu oft verwendeten Kommunikationsmitteln. Gerade für Unternehmen, die global vertreten sind, können so unternehmensweite Konferenzen abgehalten werden, ohne dass teure Reisekosten anfallen (vgl. Herbst 1999: 113). Telefonkonferenzen sind ein zeitsparender Weg, um gemeinsam ein Problem zu erörtern und Abstimmungsprozesse, welche das Alltagsgeschehen betreffen, durchzuführen. Durch den technischen Fortschritt sind Videokonferenzen heute günstiger und leichter umzusetzen. Trotzdem sind die Preise für die technische Ausstattung und die Sendezeit noch recht hoch. Ferner stellen sie im Vergleich zu einer Telefonkonferenz weit aufwendigere Kommunikationsformen dar. Auch wenn sie nicht die emotionale Wirkung eines Face-to-face-Meetings erreichen, repräsentieren sie eine attraktive Möglichkeit, um auf globaler Ebene schnell zu Entscheidungsfindungen zu kommen (vgl. Mast 2008: 194 f.).

Business-TV

Dieses moderne Mitarbeiterkommunikationsmittel ist besonders für größere Unternehmen von Interesse. Der Einsatz hierbei reicht von der Distribution der Unternehmensnachrichten bis hin zu Vertriebs- und Serviceschulungen mit Interaktionsmöglichkeiten. Mit Business-TV lassen sich audiovisuell repräsentativ aufbereitete Inhalte aktuell und in hoher Qualität an viele Adressaten gleichzeitig vermitteln (vgl. Einwiller et al. 2008: 240 f.).

4.8 Informelle Kommunikation

Neben der zielgerichteten, formellen Kommunikation, die auf offiziellen Kanälen abläuft, gibt es auch noch die informelle Kommunikation, welche sich fernab von organisatorischen Regelungen bewegt. Informelle Gespräche sind das bedeutsamste Instrument der horizontalen Kommunikation, da sie den sozialen Austausch, die emotionale Befindlichkeit und die Koordination fördern (vgl. Einwiller 2008: 247). Verschiedene Kommunikationsplattformen können die Bildung informeller Kommunikation fördern: informelle Treffen, wie Abendessen am Rande von Tagungen oder Seminaren, gemeinsame Freizeitveranstaltungen, Errichtung von Treffpunkten (Kaffee-Ecke) oder Online Communities of Interest. Wenn die informelle Kommunikation allerdings aufgrund unzureichender formaler Kommunikation

aufkommt, dann kann sie problematisch werden. Negativ empfundene Veränderungen im Betrieb oder Unsicherheiten über den Arbeitsplatz können zu Ängsten, Unterstellungen, Befürchtungen sowie zur Entstehung von Gerüchten führen (vgl. ebd.: 248).

4.9 Herausforderung an die Mitarbeiterkommunikation

Die immer schneller ablaufenden Umweltveränderungen eines Unternehmens beanspruchen auch einen Wandel in der internen Kommunikation. Der internationale Wettbewerb um die Marktpositionen, das Personal und Kapital haben auch auf die Mitarbeiter Auswirkungen. Wertsteigerung, Produktivität und Effizienz werden gefordert, denn besonders Unternehmen, die Projekte schnell umsetzen, Prozesse effizient beherrschen und bei denen alle Mitarbeiter engagiert die Ziele verfolgen, werden sich zukünftig auf dem Markt behaupten. Darüber hinaus entstehen durch die räumliche Verteilung des Personals unterschiedliche Kulturen, die wiederum Einstellungen wie auch Emotionen der Mitarbeiter beeinflussen (vgl. Mast 2008: 293). Daraus ergeben sich verschiedene Herausforderungen an die Mitarbeiterkommunikation: Die Ansprüche aller Stakeholder wachsen an dem Verhalten eines Unternehmens, was eine stärkere Vernetzung der Mitarbeiterkommunikation mit der Gesamtkommunikation zu einem Reputationsmanagement erfordert. Daher kommt nicht nur der Kommunikation, sondern auch dem Verhalten der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens eine wichtige Rolle zu. Diese stehen im ständigen Kontakt mit Kunden, Medien, Kapitalgebern oder Behörden und repräsentieren das Unternehmen nach außen. Jede Inkonsistenz im Verhalten oder der Kommunikation wird für die Anspruchsgruppen unmittelbar sichtbar. Ferner wird der Veränderungsdruck immer größer, weshalb die interne Kommunikation über ihre bisherigen Werkzeuge hinaus auch verwandte Disziplinen integrieren muss. Die gestiegene Rolle der Mitarbeiterkommunikation für den Wertschöpfungsprozess sowie die erhöhten Anforderungen der Mitarbeiter verlangen nun Nützlichkeitsbelege. Konzepte zur Evaluation von Maßnahmen werden verstärkt als Beweise für Effektivität und Effizienz von der Mitarbeiterkommunikation gefordert. Durch die technologische Entwicklung wächst die Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten stetig und stellt an die Mitarbeiter hohe Anforderungen. Besonders in internationalen Unternehmen steigt die Anzahl beteiligter Kommunikatoren als auch die Menge der Themen in der internen Kommunikation an. Dies verlangt eine zielgerichtete Steuerung mithilfe ausgewählter Instrumente. Des

Weiteren müssen Mitarbeiter über Fachkenntnisse verfügen und wissen, wie sie mit den Neuen Medien umzugehen haben. Aber auch die Rolle der Mitarbeiter verändert sich. Sie entwickeln sich als Teilnehmer von Informations-Communities zu einem weniger fassbaren Teil der Organisation, indem sie ihre Informationsansprüche selbst definieren (vgl. Einwiller 2008: 252 ff.). Mast (vgl. 2008: 294) weist auf drei globale Trends innerhalb der Mitarbeiterkommunikation hin:

- **Individualisierung und Nutzwertorientierung:** Der Rezipient avanciert selbst in den Mittelpunkt der Mitarbeiterkommunikation. Medien und Inhalte richten sich auf seine emotionalen und kognitiven Bedürfnisse aus.
- **Professionalisierung und Wertorientierung:** Mitarbeiterkommunikation wird in ihrer Planung und Umsetzung professioneller und orientiert sich stärker nach den Kernwerten des Kommunikationsmanagements. Dabei wird die Mitarbeiterkommunikation durch das Image und die Reputation eines Unternehmens, dessen Leitlinien, Visionen und Marken koordiniert.
- **Interaktivität:** Mittels Feedback-Prozesse und interaktiver Kommunikation können Mitarbeiter innerhalb der Unternehmenskommunikation aktiv teilnehmen. Es entstehen Netze, die auch Hierarchieebenen überspringen können.

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass das wesentliche Erfolgspotenzial eines Unternehmens bei den Mitarbeitern liegt. Sind diese informiert und motiviert, handeln sie im Sinne der Marke und stärken somit den Wert des Unternehmens. Dadurch wiederum wird das Markenimage erhöht und hebt das Unternehmen aus der Masse hervor. Damit Mitarbeiter allerdings informiert sind und sich markenkonform verhalten können, bedarf es einer erfolgreichen internen Kommunikation. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter in die Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens integriert und über aktuelle Ereignisse wie auch über grundlegende Kenntnisse informiert werden. Nur ein Mitarbeiter, der weiß, für was seine Marke steht, was ihre Werte und Normen sind, kann im Sinne der Marke handeln und diese vertreten. Zudem muss den Mitarbeitern neben den Inhalten auch ein Bewusstsein für die Relevanz der Marke vermittelt werden. Es zeigt sich folglich eine enge Verbindung zwischen dem Behavioral Branding und interner Kommunikation. In den Kapiteln 7 und 8 wird diese Thematik nochmals aufgegriffen und erläutert, wie Unternehmen mit Hilfe von Social Software sowohl die Mitarbeiterkommunikation als auch das Behavioral Branding stärken und damit ihren Unternehmenswert erhöhen können.

5 Online-Kommunikation

Wie bereits erwähnt, führte das Internet zu einem grundlegenden Wandel in der Kommunikation. In diesem Kapitel soll die computervermittelte Kommunikation sowie deren Merkmale dargelegt werden, da dies eine wichtige Basis für das Verständnis hinsichtlich des Web 2.0-Einsatzes in der internen Unternehmenskommunikation bildet.

5.1 Das Internet

Bevor auf die computervermittelte Kommunikation eingegangen wird, soll im Vorfeld das Phänomen Internet thematisiert werden, da dieses als Grundlage dient. Das Internet bildet eine medientechnische Infrastruktur, die mit seiner Vielfalt an Kommunikationsmodi die Kommunikationswissenschaft vor neue Herausforderungen stellt (vgl. Beck 2006: 21). Es lässt sich als ‚komplexes multifunktionales tertiäres bzw. quartäres Medium‘ charakterisieren, da die an der Netzkommunikation Beteiligten sowohl bei der Produktion als auch bei der Rezeption der Botschaften auf vernetzte Computer angewiesen sind“ (Döring 2003: 42). Vielfach wird in der Wissenschaft die Zuordnung des Internets diskutiert. Beck zufolge stellt nicht das Internet ein Massenmedium dar, sondern nur bestimmte Dienste, wie E-Mail oder das World Wide Web, die unter spezifischer Anwendung auffällige Parallelen zur traditionellen Massenkommunikation zeigen (vgl. Beck 2006: 21). Internet-Dienste kennzeichnen sich durch ein je eigenes Übertragungsprotokoll (z. B. E-Mail), während Internet-Anwendungen vorhandene Internet-Dienste mit Zusatzprogrammen in besonderer Weise (z. B. Mailingliste auf Basis des E-Mail-Dienstes) gebrauchen (vgl. Döring 2003: 124). Das Internet erscheint nicht als Kommunikationsmedium, das sich mit Fernsehen, Zeitung, Hörfunk oder Telefon vergleichen lässt, da es sich hinsichtlich seiner Organisationsstrukturen, Funktionen, Nutzungsweisen und Reichweiten beachtlich unterscheidet (vgl. Beck 2006: 23; Döring 2003: 36). Aufgrund der vielen Dienste und Anwendungsformen des Internets sind die Organisations- und Aneignungsformen sehr heterogen, weshalb sich ein kommunikationswissenschaftlicher Medienbegriff besser auf einzelne Internet-Dienste oder –Angebote anwenden lässt. Nach Döring wäre daher das Internet als Informations- und Kommunikations-Infrastruktur zu fassen (vgl. Döring 2003: 42 f.). Auch Beck ist der Ansicht, dass es zutreffender ist, das Internet als technische Infrastruktur oder Medium erster Ordnung zu definieren (vgl. Beck 2006: 19).

Aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive ist es interessant, dass mithilfe des Internets als Medium erster Ordnung so vielgestaltige Kommunikationsformen möglich

sind. Gleichzeitig wird dadurch jedoch auf ein Defizit in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft hingewiesen, deren Bemühungen in der Erforschung von Telekommunikation und in den Zusammenhängen differenzierter Formen sozialer Kommunikation, verhältnismäßig gering ist. Das Internet als Verbund von Medien kann rahmenanalytisch als Hybridmedium bezeichnet werden, bei dem sich unterschiedliche Kommunikationsmodi auf besondere Weise im Mediengebrauch mischen (vgl. ebd.: 2006 23 f.). Aber auch Bezeichnungen wie interaktives Medium, Transmedium, Netz-Medium oder Online-Medium werden für das Internet verwendet (vgl. Döring 2003: 42).

5.2 Die computervermittelte Kommunikation

Computervermittelte Kommunikation, im folgenden CMC für computer-mediated communications genannt, „umfasst alle Formen der interpersonalen, gruppenbezogenen und öffentlichen Kommunikation, die offline oder online über Computernetze oder digitale Endgeräte erfolgen“ (Kimpeler/Schweiger 2007: 15). Sie ist „als eine nach technischen Kriterien abgrenzbare Form der medial vermittelten Telekommunikation zu verstehen, bei der vernetzte Computer (bzw. spezifischer: zum Internet gehörende vernetzte Computer) als Kommunikationsmedien fungieren“ (Döring 2000b: 346). Das heißt, dass in allen sozialen Austauschprozessen aufseiten des Senders und Empfängers einer Nachricht, ein Computer zur En- und Dekodierung der Botschaft eingesetzt wird (vgl. Boos/Jonas/Sassenberg 2000: 2). Im Internet wird hauptsächlich per Text miteinander kommuniziert. Es gibt zwar auch nicht-textbasierte Kommunikationsmöglichkeiten, wie Internettelefonie oder Videokonferenzen, jedoch haben diese noch keinen so hohen Stellenwert erlangt. Somit ist der zwischenmenschliche Austausch im Internet primär textbasiert, welcher durch Bildinformationen oder Video- und Audio-Konferenzen ergänzt wird (vgl. Döring 2000b: 347). Eine Klassifikation der CMC ist auf folgende Dimensionen möglich:

- zeitliche Dimension (synchron vs. asynchron)
- Sozialdimension (Individual-, Gruppen-, Massenkommunikation)
- textbasiert, auditiv oder audiovisuell
- Pull- vs. Push-Kommunikation (Empfänger muss sich selbst die Botschaft holen vs. sie wird ihm geliefert) (vgl. Boos/Jonas/Sassenberg 2000: 2; Döring 2003:49)

Die wichtigsten Formen der computervermittelten Kommunikation stellen die asynchrone (zeitversetzte) wie auch synchrone (zeitgleiche) dar, auf diese nun näher eingegangen wird.

5.2.1 Die asynchron und synchron computervermittelte Kommunikation

Bei der asynchronen Kommunikation liegt zwischen dem Versenden einer Botschaft und deren Rezeption eine Zeitspanne, sodass kein stetiger Kommunikationsfluss zustande kommt (vgl. Misoch 2006: 54 f.). Mit der asynchronen Kommunikation lassen sich ausgearbeitete Botschaften besser verfassen sowie themenzentrierte Diskurse führen, die über längere Zeiträume anhalten (vgl. Döring 2003: 43). Des Weiteren müssen die Nutzer zur Datenübertragung nicht zeitgleich online sein, weshalb eine völlige Ort- und Zeitunabhängigkeit besteht (vgl. Misoch 2006: 55). Typische Formen der asynchronen Kommunikation stellen E-Mail, Mailinglisten, Newsgroups, Newsboards und Websites dar (vgl. Döring 2003: 43).

Die synchrone Kommunikation stellt eine wechselseitige Kommunikationsverbindung her, bei der die Kommunikationspartner zur gleichen Zeit aktiv und dadurch unmittelbare Rückkopplungen möglich sind (vgl. Döring 2000b: 346). Hier besitzen die einzelnen Äußerungen einen dialogischen Charakter, da sie häufig nur im Zusammenhang des gesamten Gesprächs interpretierbar sind. Die synchrone Kommunikation lebt in der Regel eher von Geselligkeit und Spontaneität und weniger von inhaltlicher Elaboration und klarem Themenbezug. Online-Diskurse, die durch Moderation bewusst themenzentriert gehalten werden, bilden hier eine Ausnahme (vgl. Döring 2003: 43). Als typisches Beispiel für eine synchron medial vermittelte Kommunikation galt bisher das Telefon. Mit der CMC ist jetzt jedoch auch eine synchron textuelle Kommunikation möglich. Teilnehmer können in virtuellen Räumen zeitgleich schriftlich miteinander kommunizieren, sodass sich dies einem Gespräch annähert. Je kommunikativer und schneller sich dabei dieser Austausch entwickelt, desto intensiver wird der Austausch empfunden und desto mehr nähert sich dieser der Face-to-face-Kommunikation an (vgl. Misoch 2006: 54). Zu der synchron computervermittelten Kommunikation lassen sich Internet-Telefonie, Instant Messaging, Text-Chat, Grafik- und Video-Chat, Online-Spiele, Online-Tauschbörsen und Multi-User-Domains zählen (vgl. Döring 2003: 43).

Im Zusammenhang mit der internen Kommunikation sind besonders E-Mails, Chats, Mailinglisten und Newsgroups sowie das Instant Messaging, auf welches unter Punkt 6.3.6 weiter eingegangen wird, von Interesse. In der Web 1.0-Generation bilden vor allem E-Mails das wichtigste Kommunikationsinstrument. E-Mails sind schnell und kostengünstig, bei der auf die vorausgegangene Botschaft eingegangen und diese zitiert werden kann, wodurch ein schriftlicher Dialog erzeugt wird. E-Mails können in

der Individualkommunikation, der Gruppenkommunikation wie auch in der Massenkommunikation mit Hilfe von Mailinglisten eingesetzt werden (vgl. Döring 2003: 49f.). Newsgroups eignen sich aufgrund ihrer Speicherfunktion und Einsichtsmöglichkeiten besonders für die Dokumentation von Arbeitsschritten und die Visualisierung von Unternehmens- oder Prozessstrukturen (vgl. Götzenbrucker 2005: 154). Bei der Chat-Kommunikation erscheinen die via Tastatur eingegebenen Textnachrichten unmittelbar auf den Monitoren der anderen Beteiligten, wodurch eine Art Gespräch entsteht (vgl. Döring 2003: 83). Chats besitzen primär einen informellen und geselligen Charakter und können zwischen zwei Personen oder auch in einer Gruppe in öffentlichen, teil-öffentlichen oder privaten Chat-Channels oder -Rooms stattfinden, wobei unterschiedliche Gesprächssequenzen entstehen (vgl. ebd.: 80; 85). Zwar kann man Dienste und Anwendungen des Internets der synchronen und asynchronen Kommunikation zuschreiben, doch erweisen sich die Übergänge in der Praxis als durchaus fließend. E-Mails können sich in betrieblichen Computernetzen zum synchronen Medium entwickeln, wenn die Beteiligten unmittelbar antworten. Andererseits spielen bei den MUDs (Multi User Domain) als Online-Rollenspiele ältere, abgespeicherte Daten zur Verständigung in der synchronen Kommunikation eine elementare Rolle (vgl. Beck 2006: 22).

5.3 Merkmale der computervermittelten Kommunikation

Um die Merkmale der CMC zu beschreiben, bietet sich ein Vergleich mit der Face-to-face-Kommunikation an. Bei der Face-to-face-Kommunikation sind alle Kommunikationspartner zur selben Zeit am selben Ort (Kopräsenz) und tauschen in einem wechselseitigen Verständigungs- und Aushandlungsprozess verbale und nonverbale Botschaften aus, bei denen alle Sinnesmodalitäten potenziell involviert sind. Kommunikationsmedien wie Telefon oder E-Mail haben es ermöglicht, dass räumlich entfernte Personen in Kontakt treten können (vgl. Döring 2000b: 346). Die Partner der computervermittelten Kommunikation sind in der Regel nicht persönlich anwesend, weshalb sie sich gegenseitig nur eingeschränkt wahrnehmen können und ihre Interaktionen weder orts- noch zeitgebunden sind. Daher spielen die zentralen Elemente der nonverbalen Kommunikation, welche in der Face-to-face-Kommunikation von enormer Wichtigkeit sind, bei der computervermittelten Kommunikation keine Rolle. Somit liegen die interaktiven Möglichkeiten der computervermittelten Kommunikation nicht auf der Ebene der direkten sozialen Interaktion. Wechselseitige Wahrnehmungs- und Kontrollmöglichkeiten, wie Mimik, Tonfall, Blickkontakt, Tonalität

usw. sind nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich, weshalb die computervermittelte Kommunikation einen anonymen Charakter annehmen kann. Auch die Möglichkeit zur Inszenierung trägt zur Frage bei, ob in der computervermittelten Kommunikation eine Gemeinschaft, Nähe oder Verbindlichkeit entstehen kann und wie diese einzuordnen ist (vgl. Pürer 2003: 97). Demzufolge können folgende Punkte als generelle Merkmale der computervermittelten Kommunikation angesehen werden:

Entkörperlichung: Bei der CMC verschwindet der Körper als Zeichenträger zugunsten der Sprache, wodurch es zu einer Verschiebung der Aufmerksamkeit kommt. Durch das Fehlen der Körperzeichen werden in der schriftlichen computervermittelten Kommunikation keine sozialen Daten übertragen. Aufgrund der Körperlosigkeit wird bei der CMC eine Anonymität ermöglicht, dass keine sozialen Hinweise ungewollt übermittelt werden. So können Personen ihre Identität verbergen oder eine Pseudonymität annehmen (vgl. Misoch 2006: 56).

Multimedialität: Die Konvergenz zwischen Telekommunikation, Massenmedien und Computerisierung ermöglicht den Einsatz verschiedener Medientypen, wie Video, Audio, Grafik und Text (vgl. Burkart/Hömborg 2007: 261).

Textualität: Da die Speicher- und Übertragungstechnik auf digitalen Codes basiert, findet die computervermittelte Kommunikation hauptsächlich schriftlich statt. Dadurch erfolgt diese Kommunikation kanalreduziert, wobei das Auge als Hauptsinnesorgan fungiert und die Fähigkeit des Lesens und Schreibens als Voraussetzung angesehen wird. Da Körperzeichen schwer zu verschriftlichen sind, haben sich neue Zeichencodes herausgebildet, wie Emoticons oder Smileys (☺), Soundwörter („tsss“), Großbuchstaben oder Aktionswörter (*lach*) (vgl. Misoch 2006: 57 f.).

Vernetzung: Durch die Verlinkung verschiedener Webseiten werden Informationen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Internetuser können sich dadurch zu unterschiedlichen Sachverhalten umfassend aus verschiedenen Quellen informieren (vgl. Kilian/Langer 2010: 21).

Entzeitlichung/Enträumlichung: Computervermittelte Kommunikation ist räumlich und zeitlich, zumindest bei der asynchronen Kommunikation, ungebunden. Dienste und Anwendungen stellen virtuelle Räume dar, welche einen ortslosen Kommunikationsprozess zulassen (vgl. Misoch 2006: 59).

Individualität: Beschreibt die Option, eine individuelle Kommunikation mit den durch das Internet gebotenen technologischen Merkmalen zu nutzen. Somit können User ihren persönlichen Informationsbedürfnissen gezielt nachgehen (vgl. Kilian/Langer 2010: 22).

Multifunktionalität: Eine Ansprache von Massenpublika, Gruppen und Einzelpersonen ist möglich (vgl. Zerfaß/Fietkau 2000: 38).

Entkontextualisierung: Aufgrund der Orts- und Zeitunabhängigkeit der CMC muss der Sender nicht nur mit beschränkten Ausdrucksmitteln umgehen, sondern auch einschätzen können, welche Teile der Botschaft der Kommunikationspartner wahrgenommen haben kann. Zudem werden die Inhalte im Internet entkontextualisiert, mittels nicht-linearen Hypertextstrukturen aus ihren kontextuellen Zusammenhängen entnommen und in eine neue netzartige Struktur eingefügt (vgl. Misoch 2006: 60). Bei der Darstellung von Informationen erfolgt eine teilweise Loslösung von der Linearität klassischer Medien. Webseiten bieten durch Hyperlinks Querverweise zu kontextuellen Informationen an (vgl. Kilian/Langer 2010: 24). In diesen stehen die Informationseinheiten für sich, wodurch die Leseart und Orientierung des Users erschwert wird (vgl. Misoch 2006: 60).

Digitalisierung: Da die gesamte Kommunikation im Internet auf digitalen Prozessen beruht, werden alle Informationen dokumentiert und gespeichert. Zudem können durch das gleiche Datenformat unterschiedliche Medien miteinander kombiniert und weiterverarbeitet werden. Mithilfe der global vernetzten Systeme können digitale Daten innerhalb weniger Millisekunden weltweit versendet werden, was eine synchrone Kommunikation erst ermöglicht (vgl. Misoch 2006: 56ff.).

Interaktivität: Es gibt mehrere theoretische Auseinandersetzungen zum Begriff Interaktivität, da hier verschiedene Wissenschaftsdisziplinen aufeinandertreffen (vgl. Rössler 1998: 32). Zu den am häufigsten angewendeten interaktiven Kommunikationsmodi in der computervermittelten Kommunikation gehören das Abrufen und Herunterladen gespeicherter Informationen aus dem WWW, das Versenden und Empfangen von E-Mails, die Beteiligung an Diskussionsforen (Newsgroups), die sprachliche Interaktion mit anderen Nutzern (Chat) und die Interaktion in virtuellen Räumen (MUDs) (vgl. ebd.: 29).

Aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive bezeichnet die Interaktivität sowohl die Mensch-Maschinen-Kommunikation als auch die Kommunikation zweier Menschen mittels Maschinen, welche einen dialoghaften Charakter haben (vgl. Pürer 2003: 94). Interaktivität umfasst also sowohl Medieneigenschaften als auch Merkmale des Kommunikationsprozesses. Dadurch ist sie vorerst nur ein Potenzial, dessen Realisation vom Nutzer abhängig ist (vgl. Rössler 1998: 33). In diesem hier zugrunde liegenden Zusammenhang sind allerdings vielmehr die kommunikativen Möglichkeiten zwischen Menschen mittels Computer von Bedeutung (vgl. Pürer 2003: 96). Dabei berücksichtigt die Interaktion die jeweiligen Nutzer, die Art und Weise der Nutzung als auch den einzelnen Nutzungszusammenhang. Interaktive Medien beziehen sich auf technische Systeme, welche die Reziprozität und einen Rollenaustausch zwischen Sender und Empfänger gestatten. Wichtig dabei sind die Rückkanäle, also die Möglichkeit zur Feedbackgabe. Folglich hat sich das passive, disperse Publikum der Massenmedien zu einem aktiven Rezipienten entwickelt, der direkt auf Kommunikatoren und deren Inhalte Einfluss nehmen kann (vgl. Beck 2006: 39). So können die Teilnehmer nicht nur zwischen den Sender- und Empfänger-Rollen wechseln, sondern auch Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und Inhalte verändern (vgl. Pürer: 94). Ferner ermöglicht die Netzkommunikation neben der einseitig gerichteten One-to-many-Kommunikation auch andere Kommunikationsformen, wie One-to-one, One-to-few, Many-to-many oder die Many-to-one-Kommunikation (vgl. ebd.: 95).

Bisher gibt es nur wenige empirische Untersuchungen, die sich mit den Wirkungen und Folgen der CMC auseinandersetzen. Dennoch kann festgehalten werden, dass die computervermittelte Kommunikation ein ausdifferenziertes Spektrum verschiedenartiger Anwendungen und Kommunikationsmodi erlaubt. Wegen der Interaktivität, raum- und zeitlicher Entgrenzung, Digitalisierung, Globalität, Integrationsfähigkeit und modifizierten Selektionsmöglichkeiten hat das Internet die Kommunikation verändert und hebt die bisherige Trennung zwischen der Face-to-Face- und Massenkommunikation auf (vgl. Fischer 2006: 65).

Somit weisen Computernetze als Medium auf der einen Seite (massen-) mediale Charakteristika auf, können aber auf der anderen Seite auch der dialogischen, direkten und privaten Kommunikation, sprich Individualkommunikation, dienen. Je nach Situation, Zielsetzung, Interesse und technischen Gegebenheiten sind verschiedene Kommunikationsabläufe möglich (vgl. Zerfaß/Fietkau 2000: 39).

5.4 Computervermittelte Kommunikation in Unternehmen

Die meisten Untersuchungen über die Auswirkungen computervermittelter Kommunikation zeigen aufgrund des unpersönlichen und aufgabenorientierten Charakters die positiven Effekte auf. Besonders „Demokratisierung“ und Einebnung sozialer Unterschiede“ werden in diesem Kontext oft genannt (vgl. Götzenbrucker 2005: 255). Häufig wird in beruflichen Situationen gerne die computervermittelte Kommunikation der Face-to-face-Kommunikation vorgezogen, da sie viele Vorteile mit sich bringt, wie Überwindung von Distanzen, Speichermöglichkeit, Asynchronität, hohe Übertragungsgeschwindigkeit, Kostenersparnis und Mehrfachadressierung. Besonders positiv wirken sich das Flexibilitätspotenzial und der hohe Interaktivitätsgrad der computervermittelten Kommunikation aus. So ist die Arbeitsverteilung via E-Mail oder Terminierung von Meetings in elektronischen Kalendern schneller und einfacher als mit dem Telefon oder analogen Verteilersystemen. Die Etablierung des E-Mail-Systems spart nicht nur Telefonkosten, sondern reduziert auch gewisse Arbeitsschritte. Durch die Asynchronität elektronischer Kommunikation werden Personen in ihren Arbeitsabläufen kaum gestört und können als Gruppe angesprochen werden (vgl. Götzenbrucker 2005: 256). Dies erweist sich besonders bei Projektgruppen als hilfreich, da so jedes Mitglied über dieselben Informationen verfügt. Ferner können dadurch auch wichtige Kommunikationsprozesse nachhaltig dokumentiert werden, sodass sich auch Unbeteiligte über die Thematik informieren können (vgl. ebd.: 256). Köhler et al. (vgl. 1999: 126 f.) nennen ebenfalls die schnelle und zuverlässige Kommunikation sowie die Möglichkeit zur Kontrolle der Informationsübermittlung vonseiten des Senders als Vorteile der CMC. Informationen können jederzeit abgerufen und dadurch jemand anderem zur Weiterverarbeitung zur Verfügung gestellt werden. Daneben ist die Möglichkeit zur Visualisierung in Form von Tabellen oder Grafiken bei komplexen Sachverhalten oder Kalkulationen ein weiterer Vorteil der computervermittelten Kommunikation. Ferner kann sie Arbeitsteilungen aufheben und die Handlungsspielräume der einzelnen Arbeitsplätze erweitern sowie ihren Interaktionsradius erhöhen. Die Grenzen zwischen den Arbeitsbereichen einzelner Mitarbeiter werden dadurch transparenter und traditionelle Hierarchien verlieren zum Teil ihre Grundlagen als auch ihre Notwendigkeit. Mit der CMC haben Unternehmen die Möglichkeit ihre Unternehmenskultur überwiegend auf heterarchische Arbeits- und Sozialstrukturen aufzubauen und damit Voraussetzungen für ein hohes Maß an innerbetrieblicher Demokratie und individueller Freiheit für den Arbeitnehmer zu schaffen (vgl. ebd.: 134 f.). Darüber hinaus können mit der CMC Mitarbeiter in einen

elektronischen Kommunikationsfluss eingebettet werden (vgl. Götzenbrucker 2005: 267).

Als Nachteil lassen sich die zunehmende Informationsflut, Fehlinterpretationen und ein geringeres Verantwortungsgefühl nennen. Zwar wird die Informationsübertragung schneller, verliert jedoch wieder an Zeit durch die Bearbeitung der Informationsanhäufung. Zudem können gerade in der schriftlichen Kommunikation Mehrdeutigkeiten entstehen, die wiederum zu Fehlinterpretationen führen können. So wird die CMC auch als unsicheres Element erlebt, welche die unternehmerischen Verantwortungs- und Machtgrenzen empfindlich stören kann (vgl. ebd.: 129). Daneben werden die Optionen zur Kontrolle der Mitarbeitertätigkeiten gesteigert. Durch die Speicherung der Informationen haben diejenigen, die Zugriff auf das Netz besitzen, auch die Möglichkeit beliebige Informationsströme zu kontrollieren, zu normieren und zu sanktionieren (vgl. ebd.: 135).

Zukünftig stellt der kombinierte Einsatz von neuen Technologien und Face-to-face-Varianten zur Verbesserung von Arbeitsprozessen einen interessanten Untersuchungsgegenstand dar (vgl. Götzenbrucker 2005: 255). Besonders auch der Einsatz von Social Web-Anwendungen, welche auch zur Verminderung der Informationsflut eingesetzt werden können, wird hierbei einen zentralen Stellenwert einnehmen.

5.5 Theorien der computervermittelten Kommunikation

Die Verfügbarkeit unterschiedlicher Medien für Kommunikationsanlässe sowie deren Wahl, verändert die Kommunikation. Dadurch wird die Medienwahl auf der Metaebene selbst zu einem wichtigen Element der Kommunikation sowie die Wahl eines Mediums gleichzeitig zu einem festen Bestandteil der Handlungsplanung. Unter einer Medienwahl wird die Verwendung eines speziellen Mediums verstanden, für welches sich ein Individuum bei spezifischen Kommunikationsanlässen entscheidet (vgl. Misoch 2006: 95).

Im Folgenden werden nun zwei Theorien vorgestellt, die sich mit den Besonderheiten der computervermittelten Kommunikation beschäftigen und in dem Kontext dieser Forschungsarbeit als relevant erscheinen. Diese können jedoch nur kurz angeschnitten werden, da eine Vertiefung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

5.5.1 Rationale Medienwahl

Das Modell der rationalen Medienwahl basiert auf der Annahme, dass wir im beruflichen als auch privaten Alltag Kommunikations- und Kooperationsaufgaben bewältigen müssen (vgl. Döring 2003: 131). Dafür stehen uns verschiedene Telekommunikationsmedien mit ihren jeweiligen Eigenschaften zur Verfügung, welche die Nutzer den Medien zuschreiben. Die Entscheidung ein bestimmtes Medium für einen Kommunikationsanlass einzusetzen, beruht dabei auf sachbezogenen, rationalen, quasi objektiven Überlegungen (vgl. Misoch 2006: 96). Das Modell der rationalen Medienwahl geht dabei davon aus, dass die mediale Vermittlung interpersonaler Kommunikation aus subjektiver Sicht verarmt. Das Ausmaß an persönlicher Nähe und Lebendigkeit eines Mediums wird mit den Konzepten „soziale Präsenz“, „mediale Reichhaltigkeit“ und „Backchannel-Feedback“ (Rückkanäle zur wechselseitigen Verständigungsabsicherung) gemessen (vgl. Döring 2000b: 357):

Soziale Präsenz: Die Theorie der Sozialen Präsenz besagt, dass diese bei einer technisch mediatisierten Kommunikation umso stärker ausgeprägt ist, je wärmer, sensibler, persönlicher und geselliger der Kontakt empfunden wird. Somit ist die soziale Präsenz kein objektives Medienmerkmal, sondern ein subjektiver Eindruck beim Mediengebrauch (vgl. Döring 2003: 132). Je mehr Zeichen übertragen werden und je intensiver, kontextsensitiver, unmittelbarer und persönlicher die Kommunikation von den Kommunikanden empfunden wird, desto höher wird sie definiert (vgl. Misoch 2006: 64).

Mediale Reichhaltigkeit: Die mediale Reichhaltigkeit, die unter der Media-Richness-Theory (Daft/Lengel 1986) bekannt ist, besagt, dass manche Medien reichhaltigere Inhalte transportieren als andere (vgl. Mast 2010: 172). Der Reichtum eines Mediums hängt dabei von folgenden vier Faktoren ab:

- **Feedback:** je unmittelbarer dieses erfolgen kann, desto reichhaltiger ist das Medium.
- **Vielfalt der übertragenden Zeichen:** bezeichnet die Kapazität eines Mediums Zeichen zu übertragen. Je höher die Übertragung, desto reichhaltiger ist das Medium.
- **Sprachliche Natürlichkeit bzw. Sprachvielfalt:** besagt, dass ein Medium, welches gesprochene Sprache überträgt reichhaltig ist.
- **Persönlichkeitsausdruck:** Das Ausmaß des Persönlichen, welches übermittelt wird, entscheidet (vgl. Misoch 2006: 77).

Als reichhaltigstes Medium wird dabei die Face-to-face-Kommunikation angesehen, da diese alle vier Kriterien erfüllt. Ein geschriebener Bericht hingegen, verfügt über weniger „Reichtum“, da das Feedback zeitversetzt erfolgt und die nonverbale Kommunikation ausgelassen wird. Daher wird dieses Medium als „ärmer“ betrachtet (vgl. ebd.: 77; Mast 2010: 173). Die Theorie der medialen Reichhaltigkeit basiert dabei auf der Annahme, dass sich Kommunikationsaufgaben hinsichtlich zweier Merkmale unterscheiden lassen: Unbestimmtheit (uncertainty) und Mehrdeutigkeit (equivocality). Ist die Kommunikationsaufgabe gering, ist wenig Koordination erforderlich. Ist die Aufgabe jedoch hoch, sind direkte Kommunikationsprozesse zur Koordination notwendig (vgl. Misoch 2006: 76 f.). Daher eignen sich „reichere“ Medien besser für Situationen, die durch Unsicherheit, Ängste oder komplexere Zusammenhänge gekennzeichnet sind, oder für Inhalte, die nicht eindeutig interpretiert werden können. Weniger umfangreiche Inhalte hingegen können auch über „ärmere“ Medien übermittelt werden. Zwar können diese ebenso über „reichere“ Kommunikationswege verbreitet werden, jedoch könnte dies zu einer Überbetonung einer trivialen Information führen. Daher ist es die Aufgabe des Kommunikators das richtige Medium für den Inhalt zu wählen (Vgl. Mast 2010: 172 f.).

Backchannel-Feedback: Dieser ist umso aussagekräftiger, je mehr Ausdrucksmöglichkeiten ein Medium den Kommunikationspartnern anbietet, um einander wechselseitig ihr eigenes Verständnis der Situation zurückzumelden. Die Feedback-Möglichkeiten helfen dabei, eine gemeinsame Wissensbasis als Verständigungsgrundlage, aufzubauen (vgl. Döring 2003: 132).

Nach den Theorien der sozialen Präsenz, der medialen Reichhaltigkeit und des Backchannel-Feedback beurteilen Menschen Medien gemäß deren Lebendigkeit und Feedback-Möglichkeiten und bilden dabei Medienhierarchien, an deren oberster Stelle die Face-to-face-Kommunikation steht (vgl. ebd.: 132). Gefolgt wird diese von der Videokonferenz, Audio-Konferenz, dem Chat und der E-Mail (vgl. Döring 2000a:30 f.). Nach Döring wird eine rationale Medienwahl immer dann gefällt, „wenn man in einer konkreten Situation genau das Medium wählt, das den sachlichen und sozialen Anforderungen der Kommunikationsaufgabe am besten gerecht wird“ (Döring 2003: 131). Misoch erweitert diese noch um den Theorieansatz der aufgabenorientierten Medienwahl. Dieser basiert auf einer von Picot und Reichwald durchgeführten Studie zu Bürokommunikation und zeigt, dass organisationale Kommunikation vier zentrale

Kriterien erfüllen muss: Schnelligkeit/Bequemlichkeit, Genauigkeit, Vertraulichkeit und Komplexität, denn Inhalte müssen von allen Kommunikationsteilnehmern verstanden werden. Dabei unterliegt die Wahl des Mediums einem rationalen Kosten-Nutzen-Kalkül. Denn ein zu reichhaltiges Medium, würde Kosten- und Zeitaufwand bedeuten. Ein zu geringes soziales Medium würde den Kommunikationserfolg gefährden. Primär wird die Theorie der rationalen Medienwahl in der Organisationskommunikation gewählt, bei der der effiziente Medieneinsatz sowie Kosten-Nutzen-Abwägungen zentrale Gegenstände darstellen. Kritiker bemängeln bei dieser Theorie eine unzureichende Definition der Konzepte „soziale Präsenz“ und „mediale Reichhaltigkeit“ (vgl. Döring 2000b: 358). Zudem werden soziale Normen und interpersonale Abstimmungen bei der Medienwahlentscheidung ausgelassen.

5.5.2 Normative Medienwahl

Das Social Influence Model der Technologienutzung ist als Theorie der normativen Medienwahl zu verstehen und besagt, „dass Technik-bzw. Medienwahl im (organisationalen) Alltag eben nicht nur [...] gemäß individueller [...] Kosten-Nutzen-Abwägungen rational entschieden werden, sondern vor allem auch durch Bedienungskompetenz und soziale Normen überformt sind“ (Döring 2003: 143). Demnach spielen also soziale Einflussfaktoren eine elementare Rolle bei der Medienwahl. Als entscheidende Faktoren können hier der soziale Zusammenhang, in dem das Medium eingesetzt werden soll, als auch die hinsichtlich auf das Medium geltenden normativen Erwartungen und Verhaltensweisen, herangezogen werden (vgl. Misoch 2006: 99). Wird also ein spezielles Medium unter den Arbeitskollegen als sehr nützlich bewertet und daher häufig eingesetzt, passt sich die eigene Medienbewertung und –nutzung diesen Einstellungen an. So können auch Medien aufgrund ihres modernen Images genutzt werden, obwohl sie den Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeiter nicht gerecht werden (vgl. Döring 2003: 143). Die normative Medientheorie fasst Medienbewertungen nicht nur als Funktionen von Medienmerkmalen, wie Nutzungskosten, auf, sondern als soziale Konstruktionen. Hier kommt besonders der Bedienungskompetenz eine wichtige Rolle zu (vgl. Döring 2000b: 360). Denn wer Erfahrung mit einem Medium hat, nützt es lieber als jemand, der hier Unsicherheiten mit dem Umgang aufweist. Auch wenn Medienbeurteilungen als soziale Konstruktionen erklärt werden können, so muss von komplexen Wechselrichtungen ausgegangen werden, die auch Mode, Zeitgeist und strategische Interventionen (Akzeptanzforschung) inkludieren. So sind nach dieser Theorie verschiedene

medienbedingte Kommunikationsstörungen möglich, etwa wenn Medien nur aus Prestige Gründen genutzt oder diese aufgrund von kollektiven Vorurteilen abgelehnt werden (vgl. Döring 2003: 145).

Das Modell der normativen Medienwahl ist hierbei nicht als Konkurrenz, sondern als sinnvolle Ergänzung des Modells der rationalen Medienwahl zu betrachten. Denn ein erfolgreiches mediales Kommunikationsverhalten beruht nicht allein auf individuellen Medienkompetenzen, sondern ist auch von der Kommunikations- und Mediennutzungskultur in der jeweiligen Organisation abhängig. Als Basis dieser Mediennutzungskulturen gelten sowohl partizipative Formen der Technikgestaltung als auch kollektive Lernformen in der medienbezogenen Aus-, Fort- und Weiterbildung (vgl. ebd.: 146).

In diesem Kontext stellt der Einsatz von Social Software-Anwendungen in der internen Kommunikation ein interessantes Forschungsfeld dar. Mitarbeiter haben durch das Web 2.0 neue Möglichkeiten Botschaften zu übermitteln, wodurch die Auswahl der zur Verfügung stehenden Instrumente noch größer und die Medienwahl noch schwieriger ist. Dabei spielt die Bedienungskompetenz eine wichtige Rolle. Denn durch die globale Vernetzung kann beispielsweise bei der falschen Vermittlung vertraulicher Botschaften großer Schaden für ein Unternehmen entstehen. Welches Instrument eignet sich also für welchen Inhalt? Bei der Auswahl wird es wohl zu einer Kombination aus beiden der hier vorgestellten Theoriemodellen kommen. Einerseits werden bestimmte Medien in Unternehmen als besonders attraktiv bewertet und deren Nutzen vonseiten des Unternehmens aktiv unterstützt bzw. zum Teil auch vorgeschrieben. Andererseits werden die Nutzer auch die Wahl nach rationalen Überlegungen treffen. Hier spielen besonders die vier Kriterien von Picot und Reichwald eine Rolle. Interessant wird die Medienwahl bei älteren Mitarbeitern sein, die bis dato noch keine Erfahrungen mit Social Software-Anwendungen haben und welchen dadurch der Umgang mit Social Media-Anwendungen schwieriger fallen dürfte, als jüngeren, die den Umgang bereits durch privaten Gebrauch kennen.

6 Web 2.0

Das Internet wurde schon immer als ein Medium für neue Formen interaktiver Kommunikation betrachtet, obwohl es selbst lange Zeit ein Medium zur Veröffentlichung von Informationen war, wenn auch zeit- und raumübergreifend. Als entscheidende technische Voraussetzung für das Web 2.0 gilt die Möglichkeit der Beschreibbarkeit, welche durch die Implementierung offener Schnittstellen (API) und die Dynamisierung der Webseiten (AJAX) ermöglicht wurde. Dadurch avancierte das Internet von einem Medium der Informationsvernetzung zu einem Medium der spontanen Interaktionen mit vernetzten Informationen (vgl. Münker 2010: 31f.). Im Gegensatz zum Web 1.0, bei dem vorwiegend Provider, Unternehmen oder öffentliche Institutionen Kommunikationsinhalte erstellt haben, kann nun jeder Nutzer ohne technische Vorkenntnisse Informationen erzeugen und anderen zugänglich machen. Die klassische „Ein-Weg-Kommunikation“, bei der fast ausschließlich die Anbieter Informationen zur Verfügung gestellt haben, ist längst vorbei (vgl. Kilian/Hass/Wash 2008: 9f.). Doch obwohl der Begriff Web 2.0 in aller Munde ist, wissen nur wenige Internetuser, was sich genau hinter diesem Begriff versteckt. Im folgenden Kapitel soll daher aufgezeigt werden, was unter Web 2.0 genau verstanden wird. Des Weiteren werden die im Zusammenhang mit der Mitarbeiterkommunikation wichtig erscheinenden Instrumente erläutert.

6.1 Definition Web 2.0

Trotz der Euphorie um das Web 2.0, ist dessen Bedeutung noch nicht eindeutig definiert (vgl. Alby 2008: XV). Teilweise gilt es als nichtssagendes Schlagwort im Marketing, teilweise aber auch als die neue Konvention des Internets. Geprägt und bekannt wurde der Begriff Web 2.0 durch Tim O'Reilly, der diesen als erster verwendete (vgl. Kilian/Hass/Walsh 2008: 5). Bis heute existiert keine anerkannte und einheitliche Definition von Web 2.0. Sogar O'Reilly selbst bleibt in seiner Umschreibung von Web 2.0 recht vage: „Like many important concepts, Web 2.0 doesn't have a hard boundary, but rather, a gravitational core. You can visualize Web 2.0 as a set of principles and practices that tie together a veritable solar system of sites that demonstrate some or all of those principles, at a varying distance from that core“ (O'Reilly 2005:1). Als wesentliches Merkmal des Web 2.0 beschreibt O'Reilly aber das Phänomen, dass der Internetnutzer entscheidend stärker als bisher partizipieren, mit geringem Aufwand selbst Inhalte generieren und diesen mit anderen teilen kann (Berge/Buesching 2006: 24). O'Reilly beschreibt das Web 2.0 mit sieben Aspekten, die

Ebersbach et al. – basierend auf O'Reillys Definition – mit drei Aspekten ergänzt haben:

- **Das Web als Plattform:** Verschiedene Informationen werden im Internet abgelegt und verwaltet. Lokale Desktop-Anwendungen werden durch moderne Webapplikationen ersetzt, die Terminplanung, Text- oder Bildbearbeitung usw. ermöglichen (Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 28).
- **Nutzung der kollektiven Intelligenz:** Schlüsselwörter, wie User Generated Content oder Mitmachnetz fallen hierunter. Nutzer werden zu Broadcastern und produzieren oder bearbeiten selbst Inhalte in Form von Informationen, Bildern, Videos oder Meinungen auf Webseiten, die sie anderen Usern zur Verfügung stellen (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 29; Kilian/Hass/Walsh 2008: 9 f.). Dadurch hat sich die Sender-Empfänger-Struktur verändert und das Web 2.0 ist im Gegensatz zum Web 1.0 individueller, interaktiver sowie medien- und sozialintensiver und unterstützt durch die Vernetzung und Offenheit eine kollektive Intelligenz (vgl. Kilian/Hass/Wash 2008: 11).
- **Daten-getriebene Anwendung:** Daten stehen im Mittelpunkt der Anwendungen. Nutzer erstellen permanent Daten für Anwendungen, wodurch Inhalte wesentlich wichtiger sind als ihre Darstellung (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 30).
- **Neue Formen der Softwareentwicklung:** Software wird im Web 2.0 nicht mehr als Produkt, sondern als Service angeboten. So werden neue Versionen möglichst früh und oft im Beta-Stadium publiziert, um so ein schnelles und aussagekräftiges Feedback von Usern zu bekommen (vgl. ebd.: 30).
- **Beliebige Kombinierbarkeit von Komponenten oder ganzen Anwendungen:** Nicht die Benutzungsschnittstellen, die Social Web-Anwendungen bereitstellen, sondern der Dienst, den sie erbringen, ist das Wichtigste (vgl. Koch/Richter 2009: 3). Offene, flexible und leicht bedienbare Schnittstellen (APIs) erlauben den Zugang auf global gesammelte Daten, die gespeichert und permanent aktualisiert werden. So können digitale Daten vermischt und in neue Formen gebracht werden (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 30 f.).

- **Plattform und Geräteunabhängigkeit:** Social Web-Anwendungen sind häufig über einfache APIs ansprechbar und daher von einzelnen Geräten und Betriebssystemen unabhängig (vgl. Koch/Richter 2009: 3). So können Webseiten nicht mehr nur von Computern, sondern auch von mobilen Endgeräten aufgerufen werden (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 31).
- **Umfassende Anwendungsfreundlichkeit und Einfachheit:** Die einfache Bedienung gehört zu den wichtigen Eigenschaften von Social Software-Anwendungen (vgl. Koch/Richter 2009:4). Mit AJAX wurden ähnliche Bedienungsvorgänge von Internetapplikationen wie bei Desktopanwendungen erreicht (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 31). Dadurch sinkt die Nutzungsschwelle und eine höhere Partizipation wird von einer größeren Nutzungsgruppe erreicht (Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 31; Back/Gronau/Tochtermann 2009:3)

6.2 Social Software

Der Begriff Social Software oder auch Social Web wird oft zusammen mit Web 2.0 verwendet. In einzelnen Fällen, werden diese beiden Begriffe gleichgesetzt, meistens aber wird Social Software als Teilmenge von Web 2.0 betrachtet (vgl. Hippner 2006: 7). Social Software bezieht sich auf die Bereiche des Webs 2.0, bei denen es sich um die Unterstützung sozialer Interaktionen und Strukturen über das Netz handelt (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 32 f.). Wie beim Web 2.0 gibt es auch hier noch keine allgemein akzeptierte Definition. So basieren bisher die meisten Begriffsfassungen von Social Software lediglich auf aufgelisteten Definitionsansätzen. Hippner verfasste hierzu folgende Definition von Social Software: „Social Software umfasst webbasierte Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und die Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützen und sich an spezifischen Prinzipien orientieren“ (Hippner 2006: 7). Back et al. erweitern diesen Gedanken mit den Inhaltsaspekt: „Dabei nutzen Akteure die Potenziale und Beiträge eines Netzwerks von Teilnehmern“ (Back/Gronau/Tochtermann 2009: 4).

Demnach handelt es sich um Programme oder dynamische Webseiten, welche sich der Technik des Internets als Trägermedium bedienen. Vorrangig soll Menschen geholfen werden, spezifische zwischenmenschliche Interaktionen auszuführen und nicht der Datenaustausch oder die Herstellung von Server-Verbindungen. Diese User nutzen das Internet hauptsächlich um Informationen oder Wissen auszutauschen,

Kontakte zu anderen Personen zu knüpfen und sich mit diesen zu unterhalten. Diese Handlungen sind aufgrund eines definierbaren Netzwerks zielgerichtet und durch Regeln gefestigt. (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 33f.)

Ebersbach et al. sind mit der oben angeführten Definition von Hippner zwar zufrieden, verlangen jedoch Adaptionen. Sie postulieren das WWW als „hartes Kriterium“ (ebd. 2011: 34) vorauszusetzen und somit eine bessere Eingrenzung zu gewährleisten. Anwendungen, wie Instant Messenger oder E-Mail, die zwar wie das WWW über das Internet laufen, aber nicht auf dem WWW basieren, werden hier nicht inkludiert (vgl. ebd.: 31). Daher haben Ebersbach, Glaser und Heigl folgende Definition von Social Web verfasst:

„Das ‚Social Web‘ besteht aus:

(im Sinne des WWW) webbasierten Anwendungen, die für Menschen, den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und deren Pflege, die Kommunikation und die kollaborative Zusammenarbeit in einem gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Kontext unterstützen, sowie den Daten, die dabei entstehen und den Beziehungen zwischen Menschen, die diese Anwendung nutzen“ (ebd.: 31).

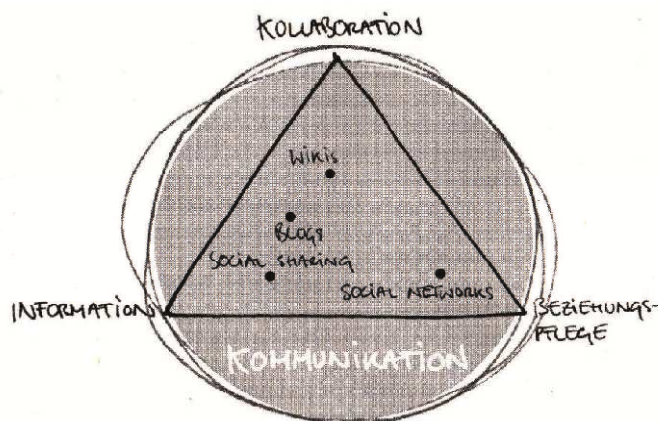
Hippner spricht in seiner Definition spezifische Prinzipien an, die auch Ebersbach et al. aufgreifen. Auf diese soll im Folgenden nochmals eingegangen werden.

1. Bei Social Software steht das Individuum oder die Gruppe im Mittelpunkt. Primär stehen hier Beziehungen zwischen einzelnen Menschen oder Personengruppen im Vordergrund, welche gleichzeitig die Grundlage für Social-Web-Anwendungen darstellen.
2. Social Software basiert auf dem Gedanken der Selbstorganisation. Die Benutzung von Social Software-Anwendungen wird kaum reglementiert, weshalb in diesem Zusammenhang häufig von einer ‚Demokratisierung des Web‘ bzw. auch von einer ‚Bottom-up‘ Gestaltung des WWW geredet wird.
3. Social Ratings dienen zur sozialen Rückkopplung. Damit können im Netz veröffentlichte Inhalte bewertet und im Zuge dessen Vertrauen aufgebaut werden.
4. Der Schwerpunkt liegt weniger auf Einzelinformationen, sondern auf der Struktur, die aus den Informationsverknüpfungen entsteht. Durch die Vernetzung von Inhalten können diese ihre Stärke ausspielen und eine Art kollektives Wissen aufgebaut werden.

5. Eine reine One-to-one-Kommunikation ist unerwünscht. Das Individuum soll in eine One-to-many-Kommunikation in Form von Blogs, Wikis usw. integriert werden.
6. Inhalte, Bewertungen, Personen und Beziehungen sollen sichtbar sein, indem der Internetuser sich und sein Wissen der Gesellschaft bereitstellt (vgl. Hippner 2006: 7f.; Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 35f.).

Aus der Fülle der Social-Web-Anwendungen heben sich schließlich vier Prototypen heraus: Wikis, Blogs, Social-Networking-Dienste, Social Sharing (Social Tagging und Social Bookmarking). Daneben gibt es noch andere Anwendungen, welche sich jedoch nicht exakt zuordnen lassen und daher als Erweiterungen zu verstehen sind. Neben der technischen Perspektive können die Anwendungen des Social Web auch nach ihrem Zweck bestimmt werden. In diesem Kontext führt Schmidt Informationsmanagement, Beziehungsmanagement und Identitätsmanagement als Funktionen des Social Web auf (vgl. Schmidt 2008: 24). Nach Ebersbach et al. bedingen sich jedoch Beziehungsmanagement und Identitätsmanagement gegenseitig und sind als zwei Seiten einer Medaille zu verstehen. Ihr Verständnis besteht aus vier Dimensionen und beinhaltet ebenso den Informationsaustausch wie auch die Beziehungspflege. Als dritten Punkt fügen sie die Kollaboration hinzu, welche der Sammlung und Herstellung von Wissen, Aussagen und Erkenntnissen dient. Die vierte Dimension bildet die Kommunikation, die sich hier auf den Austausch von Mitteilungen zwischen zwei Personen bezieht. Sie fungiert in diesem Modell als Basisdimension und ist in allen drei Anwendungen in unterschiedlicher Intensität zu finden ist (vgl. Ebersbach et al. 2011: 34). Hierzu haben Ebersbach et al. ein Dreiecksmodell entwickelt, welches die Verortung Social Software-Anwendungen hinsichtlich der beschriebenen Dimensionen verbildlicht:

Abbildung 4: Das Dreiecksmodell



Quelle: Ebersbach et al. 2008: 35

Mithilfe dieses Dreiecks können die jeweiligen Web-Anwendungen bezüglich ihrer Funktion klassifiziert werden. (vgl. Ebersbach et al. 2011: 38 f.) Ein ideales Medium, welches alle drei Aufgaben erfüllt, wäre in der Mitte angesiedelt (vgl. ebd.: 34).

6.3 Instrumente des Web 2.0

Im Folgenden sollen nun im Zusammenhang mit der Mitarbeiterkommunikation und des Behavioral Branding die wichtigsten Web 2.0-Plattformen dargestellt werden.

6.3.1 Wikis

Wikis werden Web-Applikationen genannt, durch die Besucher einerseits Inhalte auf einer Webseite erstellen und andererseits auch die Inhalte anderer Besucher editieren können (vgl. Hippner 2006: 13). Ein Wiki ist also eine webbasierte Software, die es allen Usern einer Seite ermöglicht, Content abzuändern, indem sie die Seite bearbeiten. Sie ist eine leicht zu bedienende Plattform für kooperatives Arbeiten an Hypertexten und Texten (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 40). Diese Funktion unterscheidet sie von Blogs, welche hauptsächlich durch Individualität und Subjektivität gekennzeichnet sind. Wikis besitzen bei der Informationsdarstellung eine durchwegs objektive Sichtweise, die in der Community geteilt wird (vgl. Hippner 2006: 13). Durch den einfachen Systemaufbau und der simplen Handhabung kann jeder User ohne technische Vorkenntnisse Dokumente verändern oder neue erstellen. Dabei besitzen alle Nutzer zunächst gleiche Bearbeitungsrechte. Tendenziell stellt ein Wiki ein demokratisches Medium dar, bei dem jeder Einzelne eine gleichgewichtige Stimme hat. Wikis sind klassische Many-to-many-Media, deren Grundlage auf Vertrauen beruht. Um einem Chaos entgegenzuwirken, verfügen Wiki-Seiten über eine History, die alle Änderungen beinhaltet (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 41). Anhand dieser Änderungshistory kann jeder User die inhaltliche Entwicklung nachvollziehen und prüfen. Indem inhaltliche Doppelungen durch Verweise vermieden werden, soll eine inhaltliche Konvergenz erreicht werden (Müller/Gronau 2009:11). Typisch für Social-Softwareprogramme spielt die Gemeinschaft auch hier eine zentrale Rolle. Ein Wiki kann nur funktionieren, wenn sich die Teilnehmer engagieren und sich kooperativ verhalten (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 41). Folgende Punkte gelten als charakteristische Merkmale von Wikis:

- Freie Editierbarkeit unter Verwendung eines Web-Browsers
- Spezielle Vorkenntnisse sind nicht erforderlich
- Beiträge können anonym oder nur mit Registrierung erfolgen
- Keine Strukturierung der Daten
- Nutzer können neue Seiten anlegen und die Verweisstruktur umwandeln
- Ergebnisorientierte Vorgehensweise, neuste Fassung ist sichtbar
- Benutzer tritt als Person in den Hintergrund. Jeder kann Herausgeber sein (vgl. Müller/Gronau 2009: 11; Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 41).

Die positiven Eigenschaften von Wikis können jedoch auch zu erheblichen Problemen führen. So gibt es besonders bei öffentlichen Projekten, wie Wikipedia, User, welche Texte entstellen oder Passagen löschen. Edit-Wars, sogenannte Rededuelle zwischen zwei Autoren, treten ebenso immer wieder in Erscheinung. Zudem können Wikis für eigene Zwecke beispielsweise in der Politik oder der PR zweckentfremdet werden, da sich die Verbreitung von Inhalten in Wikis nur schwer steuern lässt (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 56; Müller/ Gronau 2009: 16). Ein weiterer Kritikpunkt gilt der Qualität der Wiki-Texte, deren Einschätzung hinsichtlich der Validität für den Leser aufgrund der Autorenvielzahl schwierig erscheint. Hier müssen oft begleitende Maßnahmen, in Form von fachlichen Begutachtungen oder Kennzeichnung geprüfter Artikel, ergriffen werden. Wikis sind extrem von ihrer Nutzung abhängig, weshalb Interesselosigkeit und mangelnde Motivation der Teilnehmer weitere Probleme darstellen, mit welchen Wiki-Projekte häufig zu kämpfen haben. Der Zeitaufwand bei der Etablierung einer Community wird aufgrund des fehlenden Know-how oft unterschätzt (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 56 f.; Müller/Gronau 2009: 16).

6.3.2 Blogs

Der Blog ist eine Abkürzung aus Weblog, welcher sich aus den Begriffen „web“ und „log“ zusammensetzt. Ein Blog stellt eine regelmäßig aktualisierte Webseite mit chronologisch sortierten Beiträgen dar, d. h. der neueste steht immer oben. Ein Blog kann mit einem Journal oder einem Tagebuch verglichen werden, nur, dass dieser im Internet veröffentlicht wird und über die Funktion dessen hinausgeht (vgl. Alby 2008: 21). Neben Social-Networking-Plattformen und Wikis gelten Weblogs als das am stärksten diskutierte Format des Web 2.0. Besonders die spezielle Kommunikationsarchitektur von Weblogs zur Herausbildung neuer Öffentlichkeiten trägt neben der quantitativen Verbreitung zu diesem Erfolg bei (vgl. Schmidt 2008a:

122). Weblogs verfügen über eine einfache Navigation, wodurch einzelne Artikel z. B. nach Autoren oder Themen sortiert werden können (vgl. Hippner 2006: 10). Durch die Dialogorientierung, den dezentralen Austausch und die Authentizität der Weblogs erscheinen diese als attraktive Alternative zur häufig unauthentisch oder manipulativ empfundenen Kommunikation der Massenmedien (vgl. Schmidt 2008a: 122). So vereinen Weblogs ideal die Grundprinzipien von Web 2.0, weshalb sie sich zu einem generischen Konzept für Werkzeuge entwickelt haben, die benutzergenerierte Inhalte publizieren (vgl. Koch/Richter 2009: 23). Des Weiteren werden Weblogs meistens ohne kommerziellen Hintergrund von Privatleuten betrieben und besitzen deshalb einen subjektiven und individuellen Charakter (vgl. Hippner 2006:10). Die Persönlichkeit des Autors, also des Bloggers, schwingt bei jedem erstellten Inhalt mit, weshalb es viele unterschiedliche Weblog-Typen gibt, wie private Tagebücher, Fach-Weblogs oder Corporate Blogs um nur einige Beispiele zu nennen (vgl. Hippner 2006: 10). Durch die gegenseitige Verlinkung der Textbeiträge, Videos, Hörbeiträge und Bilder entsteht ein Kommunikationsgeflecht, das als Blogosphäre bezeichnet wird (vgl. Arnold/Hanold 2007: 97).

Ein Blog kann von einer Person allein oder von mehreren Personen in einem „Group Blog oder auch textitMultiautoren-Blog“ (Alby 2008: 22). geführt werden. Indem Leser beispielsweise Beiträge kommentieren, haben sie in vielen Blogs die Möglichkeit zur Partizipation. Denn Beiträge sollen nicht nur gelesen, sondern Autoren auf Schwachstellen hingewiesen und weitere Aspekte des Themas aufgegriffen werden. Das wichtigste Merkmal von Blogs stellt wie bereits erwähnt die chronologische Sortierung der Einträge dar. Als weiteres Merkmal von Blogs, lässt sich die Nutzung von Links nennen. Auch wenn Links keine neue Erfindung darstellen, entsprechen diese der Grundidee des Webs. Primär sollen dem Benutzer Verbindungen geschaffen werden sowie Hintergrundinformationen und andere Meinungen zu einem Thema aufgezeigt werden (vgl. Alby 2008: 23 f.).

6.3.3 Microblogs

Zwischenzeitlich hat sich eine neue Form des Weblogs, nämlich der Microblog, etabliert (vgl. Koch/Richter 2009: 35). Mittels kurzer Textnachrichten können User in chronologisch umgekehrter Reihenfolge Mitteilungen posten, die von ihren Freunden oder Bekannten gelesen und kommentiert werden können. Das wohl bekannteste Microblogging-System *Twitter*, startete ursprünglich als firmeninternes Forschungsprojekt. Das besondere hierbei ist, dass es sich um sehr kurze Nachrichten

handelt, bei dem der Fokus auf tagesaktuellen Geschehnissen liegt. Jeder User kann die Beiträge aus seiner Freundesgruppe kommentieren und verbreiten. Microblogs sind in den letzten Jahren insbesondere durch das Aufkommen mobiler Endgeräte gewachsen. Ebersbach et al. schreiben dem Microblogging-System eine eigene Kategorie zu, da dieses Kommunikations- und Informationsmedium wie kein anderes Nachrichten im Internet in das Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Microblogging brachte eine neue Nutzungsweise hervor, da über die Kategoriefunktion nach Schlagwörtern gesucht werden kann. Versieht ein User eine Nachricht mit einem Schlagwort, so können andere Nutzer Nachrichten mit diesem Schlagwort durchsuchen und nur Nachrichten mit dem gesuchten Schlagwort lesen. So können sich Nutzer auf ein spezielles Schlagwort einigen und kreieren damit einen eigenen, temporären Nachrichtenkanal, der sowohl abonniert als auch gleichzeitig gezielt angeschrieben werden kann. Mit Microblogging kann dadurch eine Art Gruppen-Instant-Messenger oder Gruppen-SMS geschaffen werden (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 85 f.).

6.3.4 Social Tagging und Social Bookmarking

Social Tagging ist ein Prozess, bei dem Benutzer Metadaten in Form von einfachen Schlüsselwörtern zu gemeinsamen Inhalten hinzufügen. Es werden hier also keine neuen Inhalte hergestellt, sondern vorhandene Inhalte mit Schlüsselwörtern versehen. Der User ordnet damit Objekten sogenannte Schlüsselwörter „Tags“ zu, die ihm beim späteren Wiederfinden helfen sollen (vgl. Koch/Richter 2009: 46). Auf diese Weise wird demnach eine inhaltsgetreue Beschreibung von Informationsobjekten durch die Autoren selbst ermöglicht (vgl. Hippner 2006: 21). Der User kann Objekte mit beliebig vielen Tags markieren und dadurch sein eigenes individuelles Begriffssystem aufbauen. So können Benutzer Dokumente mit Schlüsselwörtern versehen und damit eine strukturierte hierarchische Ordnerhierarchie herstellen. Neben dem individuellen Nutzen gibt es auch noch die Möglichkeit seine Tag-Sammlung der Allgemeinheit zu offerieren. Dadurch können Dokumente mit gleichen Tags oder User mit ähnlichen Interessen miteinander verbunden werden. Durch die zusammengefasste Tag-Sammlung einzelner Nutzer entsteht eine Vernetzung, die auch Folksonomie (Folks+Taxonomie) genannt wird. Die Gemeinschaft hat damit nicht nur eine bessere Suchmöglichkeit, sondern der einzelne User kann auch über die Zuordnung der Tags zu Benutzern auf andere Sichtweisen oder Objekte achtsam werden (vgl. Koch/Richter 2009: 46 f.). Tagging ermöglicht dadurch eine bequeme, inhaltsgetreue und

komprimierte Beschreibung von Informationen, wobei eine volltextbasierte Informationsrecherche durch ein auf den Tag basiertes Suchverfahren ermöglicht wird, die kleinere und präzisere Ergebnisse liefert, was aber wiederum zu schneller auffindbaren Informationen führt (vgl. Koch/Richter 2009: 49; Smolnik/Riemp 2006: 21). Die typisch einfache Benutzung von Social Software-Anwendungen wird hier durch Tag Clouds unterstützt. Diese heben oft verwendete Tags optisch hervor, wodurch der Nutzer einen besseren Überblick erhält. Ferner können User sich bei der Zuweisung von Tags an die in der Tag Cloud präsentierten Tags orientieren (vgl. Smolnik/Riemp 2006: 21). Die Darstellung erinnert an eine Wolke, die dem Leser hilft einen schnellen Überblick über die mit einer Menge von Objekten verbundenen Konzepte zu gewinnen (vgl. Koch/Richter 2009: 252).

Beim Social Bookmarking (Bookmark engl. für Lesezeichen) dienen Internet-basierte Dienste der Erfassung, Kategorisierung und Verwaltung eigener Web-Bookmarks. Sie verweisen demnach auf andere Webseiten (vgl. Koch/Richter 2009: 47). Der User hat damit die Möglichkeit, Referenzen auf Webseiten mit Schlagwörtern zu speichern (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 24). Der Benutzer kann dadurch von jedem internetfähigen Computer auf seine Bookmarks zugreifen und neue hinzufügen. Er kann neue Links speichern und diesen eigene Tags zuordnen (vgl. Koch/Richter 2009: 47f.). Links zwischen den Einträgen verbinden die Nutzer miteinander, wodurch gleich zu Beginn Trends sichtbar werden. Inhalte werden zur Verfügung gestellt und können verschiedenartig genutzt und mit anderen Inhalten verknüpft werden. Eine große Nutzergemeinschaft ermöglicht dabei, dass neue thematisch ähnliche Einträge schnell und einfach gefunden werden können (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 28). Mittels Bookmarks und Tags können typische Desktop-Anwendungen zur Verwaltung von Informationen und Daten einfach und ortsunabhängig eingesetzt sowie dritte daran beteiligt werden (vgl. Koch/Richter 2009: 48). Social Bookmarks und Taggings helfen bisher unbekannte Informationen und Zusammenhänge zu identifizieren und tragen dadurch zu kürzeren Recherchezeiten, zur Fehlervermeidung aus Unkenntnis als auch zu einer gesteigerten Innovationsfähigkeit bei, was zu einer Qualitätssteigerung und zu Kosten- und Zeitreduktionen führt (vgl. ebd.: 51). Sprachliche Probleme in Form von Rechtschreibfehlern, Synonymen oder Mehrdeutigkeiten sowie untrainierte User können allerdings die Nutzung einschränken (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 28).

6.4 Social Network Services

Social Network Services sind spezifische Online Communities, die sich auf den Aufbau und die Verwaltung von sozialen Netzwerken konzentrieren (Hippner 2006: 13). Sie beschreiben eine abgegrenzte Menge von Akteuren (Knoten) und Beziehungen zwischen ihnen (Kanten). Die Akteure können dabei Individuen, Gruppen oder Organisationen sein. Soziale Netzwerke sind heute in der Gesellschaft fest verankert und treten in Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und im Alltag auf (vgl. Cyganski 2008: 306). Diese können in private (Private Networking) und geschäftliche Netzwerke (Business Networking) aufgeteilt werden. Das Konzept dahinter läuft bei beiden Typen sehr ähnlich ab (vgl. Hippner 2006: 13). Die Reichweite solcher Netzwerke kann von nur wenigen Teilnehmern bis zu einer großen globalen Masse reichen. Ferner können sie als offene und somit für jedermann zugängliche Plattformen, wie *Myspace* oder *facebook*, auftreten, oder aber als restriktive, bei denen nur Experten zu einem Thema Mitglied werden können (vgl. Alby 2008: 118). Neben Content-Aggregatoren gibt es auch People-Aggregatoren, bei denen der Mensch im Zentrum steht und gleichzeitig Mittel und Inhalt der Anwendung ist. Diese nennen sich Social-Network-Dienste (SND) oder Online Social Networks (OSN). Solche Netzwerke verbinden Geschäftspartner als auch Freundeskreise. Als Merkmale des Social Networks gelten:

- Eine erforderliche Registrierung
- eine Profilseite mit Interessen und Tätigkeiten
- eine strukturierte Form von Daten
- eine Darstellung von Beziehungen zu anderen Menschen
- Offenlegung und Nachvollziehbarkeit der Bekanntschaftsbeziehungen
- ein starker Bezug zu realen Sozialbindungen

Die Bindungsstärke zwischen den Usern wird aus sozialer Nähe als Multiplexität, Kontaktfreudigkeit und Freiwilligkeit charakterisiert. Die Bindungsstärke zwischen den Mitgliedern kann in schwache Bindungen, den „weak ties“ und starken Bindungen, den „strong ties“ unterteilt werden. Die weak ties verbinden unterschiedliche Gesellschaftsbereiche und stellen interessen- und präferenzgesteuerte Beziehungen auf. Daneben verbinden sie soziale Welten, wodurch dem Menschen neue Informationsquellen und Ressourcen zur Verfügung stehen (vgl. Cyganski 2008: 307 f.). Strong ties hingegen offerieren emotionale Unterstützung, Dienstleistungen sowie Geselligkeit und ein „Wir“-Gefühl. Innerhalb von Netzwerken verbinden die schwachen Bindungen den Informationsaustausch einzelner Gruppenmitglieder sowie räumlich und sozial voneinander getrennte Gruppen (vgl. Cyganski 2008: 307 f.). Folglich geht

es bei den strong ties um die Intensität der Beziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmer, während es bei den weak ties um die Menge der Kontakte zwischen den Mitgliedern geht, die untereinander nicht verbunden sind (vgl. Ebersbach et al. 2011: 99).

De facto befindet sich der Mensch bereits seit vielen Jahren in sozialen Netzwerken, wie Familie, Schule oder Freundeskreis. Netzwerke sind also ein natürlicher Teil des menschlichen Lebens, nur dass sich heute immer mehr dieser sozialen Netzwerke online bilden. Durch das Internet wurden diese lediglich auf eine virtuelle Ebene verschoben (vgl. Alby 2008: 118).

6.4.1 Instant Messaging

Wie bereits erwähnt, wird nach der Definition von Ebersbach et al. Instant Messaging nicht zu Social Web-Anwendungen gezählt. In der Praxis wird es jedoch oftmals Web 2.0 zugeordnet. Daher hat sich die Autorin dazu entschlossen hat, dieses Instrument als unterstützendes Werkzeug anzusehen, welches Web 2.0-Anwendungen, wie Social Networking Services, stützt. Aus diesem Grund soll Instant Messaging dennoch kurz erläutert werden. Instant Messaging sind Serverdienste, die eine Kommunikation mit anderen Teilnehmern ermöglichen. Ein User kann via Internet Texte an einen oder mehrere Empfänger schicken, auf welche diese umgehend antworten können. Diese textgebundene Kommunikation wird „Chatten“ genannt und gehört zu den Echtzeitkommunikationsmitteln. Daneben gibt es auch die Möglichkeit, Dateien untereinander auszutauschen, miteinander zu telefonieren oder auch über Videotelefonie zu interagieren. Dabei muss sich das Telefonat nicht auf zwei Personen beschränken, sondern kann als Konferenz mit mehreren Teilnehmern stattfinden. Mit den meisten Instant Messaging Programmen werden Kontaktlisten mit bekannten Mitgliedern erstellt, die wie Adressbücher verwaltet werden können (vgl. Hippner 2006: 14 f.).

6.5 Newsfeeds

Zu den essenziellen Werkzeugen der Web-2.0-User gehören Newsfeeds, welche RSS, ein plattformunabhängiges und auf XML basierendes Format, als Grundlage verwenden. Mit Hilfe von Newsfeeds ist es dem Anwender möglich, sich über Neuigkeiten auf einer Webseite zu informieren. Als die bekanntesten Formate für diese

Feeds gelten RSS, was für Really Simple Syndication (zu Deutsch: wirklich einfaches Abonnement) steht. (vgl. Ebersbach et al. 2011: 150) RSS tauscht im Internet Nachrichten oder andere Web-Inhalte aus. Dabei enthält eine RSS-Datei in erster Linie Kurzbeschreibungen über Nachrichten und Links zu den vollständigen Berichten. Somit werden also lediglich Informationen über den Inhalt aber nicht zum Design oder Layout vermittelt. Mittels der zugrunde liegenden Wiki- bzw. Weblog-Systeme werden die RSS-Feeds meist automatisch generiert. Änderungen auf Webseiten werden protokolliert und interessierte User automatisch darüber informiert. Damit hat der User die Möglichkeit, Inhalte einer Webseite zu abonnieren. Bei jeder Aktualisierung der Seite, erhält der User Informationen über die Änderungen, ohne die Homepage besucht zu haben. Heute gibt es RSS-Reader als webbasierten Service, als Mail-Anwendung, als Desktop-Anwendung in Web-Browsern oder auch für Mobiltelefone (vgl. Hippner 2006: 10).

6.6 Herausforderungen an Social Software

Auch wenn die Technik eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Social Software eingenommen hat, entscheiden wohl andere Faktoren über die Zukunft des Social Web. Das Problem der digitalen Spaltung wirkt bei der zukünftigen Entwicklung von Social Software entscheidend mit. Es geht nicht mehr nur darum, global gleiche Zugangsmöglichkeiten zu realisieren, sondern auch um den Umgang, nämlich eine strukturelle Gleichheit in der Medienkompetenz auf lokaler Ebene. In Deutschland zeigt sich eine starke Verbindung zwischen Medienkompetenz und sozio-ökonomischen Status. Des Weiteren bestimmt auch die öffentliche Akzeptanz des Konsumenten und aktiven Nutzers über die Zukunft von Social Software. Viele Applikationen verlangen eine starke Aktivität des Konsumenten und Nutzers auf drei verschiedenen Ebenen:

1. Er muss jede Information auf ihre Glaubwürdigkeit und jede Quelle auf ihre Reputation hin prüfen.
2. Trotz verbesserter Sortierungssysteme muss dieser seinen Inhalt aktiv zusammenstellen.
3. Eine kritische Masse muss sich als Produzent betätigen.

Skeptiker sehen dies als zu viele Voraussetzungen an und warnen vor dem menschlichen Bedürfnis nach Passivität (vgl. Mocigemba 2007: 17). Aber auch die Frage nach der Qualitätssicherung wird die Zukunft von Social Software bestimmen. Die Akzeptanz der Web 2.0-Applikationen hängt, ebenso von der Qualität der kollaborativ erstellten Produkte, die mit konventionell erzeugten Produkten verglichen

werden, ab. Doch reicht die Frage der Qualitätssicherung auf eine fundamentalere Ebene zurück.

Social Software transformiert nach dem hier zugrunde liegenden Verständnis soziale Beziehungen und Strukturen. Derzeit findet diese Transformation jedoch häufig noch ungerichtet und zufällig statt. Langfristig wird die Akzeptanz von Social Software davon abhängen, ob die Transformationen in die von den Beteiligten bevorzugte Richtung verlaufen. Denn Social Software wird langfristig nur akzeptiert werden, wo sie effizient und effektiv soziale Strukturen und Beziehungen nachweislich transformiert (vgl. ebd.: 18).

7 Web 2.0 in der Unternehmenskommunikation

In den vergangenen Jahren wurden Social Web-Anwendungen verstärkt in der internen Unternehmenskommunikation eingesetzt. Zunehmend mehr Firmen testeten Wikis, Weblogs, interne Social Networks oder Social-Bookmarking-Systeme. Die Vorteile dieser Anwendungen gehen bei richtigem Einsatz weit über die Schaffung eines authentischen und offenen Kanals für die interne Kommunikation eines Unternehmens hinaus (vgl. Berlecon 2007: 2). Besonders in interne Unternehmensprozesse werden zunehmend mehr Social Software-Anwendungen eingesetzt, um damit die Zusammenarbeit der Mitarbeiter sowie den Wissensaustausch effizienter zu gestalten. Allerdings bringt das Web 2.0 nicht nur Veränderungen von Technologien und Anwendungen mit sich, sondern auch in der Unternehmenskultur (vgl. ebd.: 3). Denn die Veränderung der Kommunikationskultur führt auch zu einer Veränderung der Kultur des Wissensmanagements innerhalb eines Unternehmens. Parallel dazu werden bisherige Unternehmensformen umstrukturiert, welche einen vernetzten und flexiblen Gebrauch der Kommunikationsinstrumente erst ermöglichen (vgl. Franz 2007: 34). So unterstützen Social Software-Anwendungen einerseits die alltägliche Arbeit, sprich Arbeitsprozesse auf der operativen Ebene. Andererseits kann der Mitarbeiter durch sie aus den Prozessen heraustreten und Anmerkungen, Empfehlungen und Feedback geben. Auf dieser Ebene wird das Zusammenspiel von Enterprise 2.0 und der Unternehmenskultur deutlich (vgl. Bitkom 2007: 6). Denn nur eine Unternehmenskultur, die sowohl Transparenz als auch Offenheit als wichtig einstuft, verfügt über die richtigen Voraussetzungen für Social Web-Anwendungen innerhalb eines Unternehmens (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 1).

7.1 Enterprise 2.0

Enterprise 2.0 bezieht sich auf den von Andrew McAfee verfassten Artikel „Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration“, mit welchem er den Begriff prägte (vgl. Koch/Richter 2009: 15). Enterprise 2.0 beschreibt den Einsatz von Social Software im Unternehmenskontext und wie Unternehmen dadurch ihre Arbeit verbessern können (vgl. McAfee 2009: 73). Nach McAfee bietet Social Software im Gegensatz zu anderen Werkzeugen bessere Möglichkeiten, um impliziertes Wissen und Best Practices unternehmensweit verfügbar zu machen (vgl. Koch/Richter 2009:15). Als Ausgangspunkt dafür gilt die Beobachtung, dass bestehende Unternehmensinfrastrukturen den Anforderungen von Wissensarbeitern oftmals nicht mehr gerecht werden (vgl. Back/Gronau/Tochtermann: 23). Als Folge dessen kann

eine zunehmende Fragmentierung von Wertschöpfungsketten bis hin zu Wertschöpfungsnetzen beobachtet werden (vgl. Berlecon 2007: 3). So lautet McAfees Definition von Enterprise 2.0: "Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms by organizations in pursuit of their goals" (McAfee 2009:73). Dabei folgt Enterprise 2.0 dem Prinzip der Selbstorganisation und verhält sich gegenüber formalen als auch organisatorischen Hierarchien gleichgültig. Mit Enterprise 2.0 kann in Unternehmen Wissen festgehalten oder auf dieses verwiesen werden (vgl. McAfee 2008: 18). Er weist jedoch auch darauf hin, dass sich Enterprise 2.0 nicht nur auf Intranets bezieht, sondern auch Extranets und öffentliche Webseiten umfasst (vgl. ebd.: 73). Dabei betont er, dass es nicht reicht, wenn Unternehmen lediglich die technische Infrastruktur zur Verfügung stellen. Um das volle Potenzial von Social Software ausnutzen zu können, müssen Unternehmen ein Umfeld schaffen, das Mitarbeiter ermutigt die verschiedenen Tools breit und intensiv zu nutzen (vgl. McAfee2009: 73 f.) Denn der Erfolg von Enterprise 2.0 ist mehr durch menschliche und weniger durch technische Faktoren bestimmt (vgl. McAfee 2008: 18).

Koch und Richter erinnern daran, dass es sich bei Enterprise 2.0 weder um einen neuen Forschungsbereich noch um eine Revolution in Unternehmen handelt. Vielmehr bedeutet Enterprise 2.0, dass die Konzepte von Web 2.0 und Social Software nachvollzogen sowie der Versuch unternommen werden soll, diese auf die unternehmensinterne Zusammenarbeit zu transferieren (vgl. Koch/Richter 2009: 16). Enterprise 2.0 lässt sich also als Unternehmensphilosophie verstehen, die auf Selbstorganisation, flachen Hierarchien und Partizipation beruht. Die Organisationsformen benötigen ein geringeres Maß an zentraler Planung und Steuerung, was Unternehmen, besonders aber für die Führung, einen enormen Wandel bedeutet (vgl. Bitkom 2008: 4). In diesem Kontext spielt die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle.

7.2 Vorteile der Enterprise 2.0

McAfee hat die wesentlichen Elemente, die Enterprise 2.0-Anwendungen charakterisieren, in dem viel beachteten Akronym SLATES zusammengefasst, das für folgende Eigenschaften steht:

- **Search:** einfache Recherche von Inhalten über die Suchfunktion.
- **Links:** Verweis auf zusätzliche, relevante Inhalte.
- **Authoring:** einfaches Veröffentlichen oder Editieren von Inhalten.

- **Tags:** Vergabe von Schlagworten durch die Nutzer, wodurch eine nutzergesteuerte Kategorisierung und Priorisierung von verwendeten Seiten entsteht.
- **Extensions:** Extrapolation von beobachtetem Verhalten im Netz, um Empfehlungen für zukünftiges Verhalten zu geben.
- **Signals:** Durch Abonnementfunktionen (z. B. RSS-Feeds) werden Nutzer auf neue Inhalte aufmerksam gemacht (vgl. McAfee 2006: 23 ff.; Deutsche Bank Research 2010: 6).
- Leicht zu erlernende Nutzung und Handhabung (vgl. McAfee 2008: 18).

7.3 Social Web-Anwendungen in der Mitarbeiterkommunikation

Unter Punkt 6.3 wurden bereits eingehend die wichtigsten Social Software-Anwendungen erläutert. Im Folgenden sollen diese hinsichtlich ihres Einsatzpotenzials in der internen Unternehmenskommunikation untersucht werden.

7.3.1 Wikis in der Mitarbeiterkommunikation

Besonders in großen Unternehmen stellt die dezentrale Organisation hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Nicht nur das Wissen ist innerhalb des Unternehmens aufgeteilt, sondern Projekte laufen zudem unabhängig voneinander ab (vgl. Koch/Richter 200: 84). Mit Wikis können Best Practices dokumentiert werden und dadurch als Informationsquellen für neue Mitarbeiter dienen (vgl. Koch/Richter 2009: 83). Ähnliche Projekte können zu einem verschmelzen und sichtbare Synergieeffekte erzielen (vgl. ebd.: 85). Zeitpläne, Statusreports, Projektplanung, Links oder Dateien können in Wikis abgelegt und damit ein zentraler Aktenordner für ein Projekt erstellt werden (vgl. Berlecon 2007: 11). Besonders bei geografisch verteilten Mitarbeitern bietet sich ein Wiki zur Koordination und Kommunikation sowie zur Selbstorganisation an. Im Gegensatz zum Intranet, das nur eine Speicherung der Dokumente auf dem Server erlaubt, können mit Wikis alle wichtigen Informationen verwaltet und archiviert werden, wodurch der einzelne Mitarbeiter mehr Freiheit gewinnt (vgl. Koch/Richter 2009: 83). Wikis eignen sich daneben aber auch für die Vor- und Nachbereitung von Meetings. Terminvorschläge, Teilnehmerinformationen, Materialien und sonstige Ankündigungen werden im Vorfeld an alle Teilnehmer geschickt. Nach dem Meeting können Protokolle und Anmerkungen hinzugefügt werden, sodass auch unbeteiligte Mitarbeiter über die wichtigsten Punkte informiert werden (vgl. Berlecon 2007: 11). So

können Angestellte von Ideen anderer Kollegen profitieren oder sich aktiv an anderen Projekten beteiligen. (vgl. Richter/Koch 2009: 85). Durch den Vorteil, dass Beiträge von einem anderen Mitarbeitern ergänzt werden können, verbinden Wikis die individuelle mit der kollektiven Ebene der Informationsdokumentation. Die Motivation der Arbeitskräfte, Inhalte zu generieren folgt dabei dem Bedürfnis, innerhalb der Gruppe Aufmerksamkeit und Prestige zu erlangen (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 16). Besonders zu Beginn eines Projekts werden viele Informationen hinzugefügt, Dokumente verändert und umstrukturiert. Hierbei erleichtert ein Wiki durch die gemeinsame Erstellung und Bearbeitung von Inhalten, Dokumenten oder komplexen Texten die Zusammenarbeit und eignet sich zum Brainstorming. Des Weiteren kann dadurch dem Problem, dass verschiedene Dokumentversionen kursieren, entgegengewirkt werden (vgl. Berlecon 2007: 11). Heute können Unternehmen zwischen vielen unterschiedlichen Wiki-Software-Produkten wählen. Aufgrund ihrer einfachen Handhabung eignen sich Wikis hervorragend zur Erstellung und Verwaltung gemeinschaftlicher, nicht hierarchischer Wissenssammlungen. Jeder Mitarbeiter kann in Wikis Inhalte selbst organisiert einstellen, anpassen und entwickeln (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 13). Wikis helfen Wissen unabhängig vom Wissensträger zu bündeln und fördern als aktives Informationsinstrument die Teilnahme am betrieblichen Wissensmanagement (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 15; Back/Gronau/Tochtermann 2009: 13). Darüber hinaus ermöglichen Wikis als Lernplattform das gemeinsame Erarbeiten von Inhalten sowie das Erlernen des Internetumgangs (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 50).

An sich ist die Bedienung von Wikis einfach, wodurch nur geringe Schulungskosten für das Unternehmen anfallen (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 16). Da aber die Strukturierung und Formatierung von Inhalten mit Symbolen im Text erfolgt, kann die Anwendung zu Beginn etwas gewöhnungsbedürftig sein. Besonders von technisch nicht versierten Mitarbeitern kann diese programmierähnliche Arbeitsweise skeptisch betrachtet werden (vgl. Berlecon 2007: 10). Auch für Unternehmen bringen Wikis eine Reihe an Herausforderungen mit sich. Wikis unterliegen keiner direkten Kontrolle, weshalb jeder Nutzer Änderungen vornehmen kann. Darüber hinaus muss bei sensiblen Unternehmensdaten Vorsicht geboten sein, da sich die Verbreitung der Inhalte nur schwer steuern lässt (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 16 f.). Dennoch weisen Wikis folgende Nutzungspotenziale für Unternehmen in der Mitarbeiterkommunikation auf:

- **Leichte Handhabung:** Mitarbeiter können Inhalte leicht bearbeiten oder erstellen, wodurch Wikis eine gemeinsame und dynamische Entwicklung von Inhalten unterstützen.
- **Projektzentrierte Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation:** Projektbezogene Informationen werden zentral abgespeichert und sind dadurch für alle Mitarbeiter jederzeit sichtbar und aktualisierbar.
- **Effiziente, gemeinsame Bearbeitung von Inhalten:** werden von Wikis unterstützt. Durch eine zentrale Speicherung wird dem Problem der unterschiedlichen Dokumentenversionierung entgegengetreten.
- **Flexibles, vernetztes Wissensmanagement:** Alle Mitarbeiter können zum gesammelten Wissen beitragen, wobei Flexibilität statt zentraler Kontrolle im Fokus steht. Informationen werden thematisch im Zusammenhang und mittels Querbezügen visualisiert (vgl. Berlecon 2009: 13).

7.3.2 Weblogs in der Mitarbeiterkommunikation

Weblogs können in vielen Bereichen E-Mails oder Mailinglisten ablösen und dabei einen größeren Gestaltungsspielraum schaffen (vgl. Koch/Richter 2009: 27). Dadurch sind Weblogs in der Lage, die Push- durch eine Pull-Kommunikation abzulösen. Mitarbeiter werden nicht mehr durch eine von E-Mails hervorgerufene Informationsflut überhäuft, sondern können selbst entscheiden, wann sie welche Information benötigen (vgl. ebd.: 28). So können Mitarbeiter gezielt verschiedene Weblogs aufrufen, die von Knowledge/Mitarbeiter-Weblogs über Abteilungs- und Projektblogs, Themen- und Service-Blogs bis hin zu Betriebsrats- und Unternehmensführungs-Weblogs reichen (vgl. Berlecon 2007: 8; Raabe Alexander 2007: 54 ff.). Ein Weblog ist darüber hinaus ein geeignetes Medium für eine effektive „Top down“- und „Bottom up“-Kommunikation. Unternehmensleiter können Informationen von oben nach unten kommunizieren und Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihr Feedback von unten nach oben zu geben, wodurch eine größere Transparenz der Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens ermöglicht wird (vgl. Berlecon 2007: 7). Zudem vermitteln Weblogs Führungskräften ein Bild über die Arbeit als auch über die Stimmung in einzelnen Projekten, um bei Bedarf schnell einzugreifen zu können (vgl. Koch/Richter 2009: 27). Führungskräfte können auf Basis dieser Beiträge nicht nur Missstimmungen oder Fehlentwicklungen erkennen, sondern auch, ob Mitarbeiter über- oder unterfordert sind. Auf diese Weise wird das Gespür für Probleme bei Führungskräften generell sensibilisiert (vgl. Berlecon 2007: 9). Besonders bei räumlich

getrennten Projektteams stellen Weblogs eine Option dar, Wissen gemeinsam zu generieren und untereinander auszutauschen sowie einen Ersatz für den „Flurfunk“ bereitzustellen, um die Einbindung der getrennten Mitarbeiter zu erhöhen (vgl. Koch/Richter 2009: 27). Auch bei einschneidenden und schwierigen Entscheidungen eignen sich Weblogs aufgrund ihres persönlichen und informellen Charakters besser als Newsletter in der Mitarbeiterkommunikation (vgl. Berlecon 2007: 7). Darüber hinaus bieten Weblogs Mitarbeitern die Möglichkeit zur Reflexion, indem sie ihre aktuelle Tätigkeit kritisch hinterfragen. Blogs dienen als dialogisches Instrument im Rahmen von Innovationsprozessen, Ideen zu generieren oder Probleme zu diskutieren und unterstützen dabei die Netzworkebildung (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 15). Aus diesen Gründen kann eine interne Blogosphäre eingesetzt werden:

- um Inhalte für eine Diskussion zu offerieren
- um Meinungen oder Fragen zu Diskussionen zu publizieren
- um Tagging zur schnellen und flexiblen Informationsstrukturierung zu nutzen
- um andere über eigene Gedanken, Fortschritte oder Ideen zu informieren (vgl. Koch/Richter 2009: 28).

Besonders der letzte Aspekt ermöglicht eine neue Projektkommunikation, die vom bisherigen Berichtswesen losgelöst ist. Die mittels Weblogs offene Kommunikation in Abteilungen oder Teams bringt daneben noch folgende Vorteile mit sich:

- **Innovationen:** können durch das Publizieren von Ideen oder Gedanken der Mitarbeitern via Weblogs entstehen bzw. Doppelerfindungen vermieden werden.
- **Zeitersparnis:** Durch die Koordinationsfunktion von Weblogs können sich Mitarbeiter besser abstimmen.
- **Verstärkter Teamgeist:** Weblogs verbreiten schnell Erfolgsgeschichten und integrieren auch räumlich getrennte Mitarbeiter.
- **Klareres Stimmungsbild:** Weblogs bilden das Stimmungsbild einzelner Mitarbeiter ab (vgl. Richter/Koch 2009: 28).
- **Offenheit und Authentizität:** Weblogs offerieren einen offenen und authentischen Kanal für die Mitarbeiterkommunikation.
- **Effiziente Verteilung von Wissen und Informationen:** Informationen können je nach Bedarf gezielt aufgerufen werden und verringern die E-Mail-Flut.
- **Verfügbarkeit und Vernetzung von Wissen:** Wissen ist von Organisationsstrukturen losgelöst und verfügbar. Mitarbeiter können als

Experten fungieren und sind dadurch als Wissensträger leichter auffindbar (vgl. Berlecon 2007: 10).

Durch Weblogs kann die Selbstorganisation der Mitarbeiter über Hierarchie- und Projektgrenzen hinweg enorm gesteigert werden. Mitarbeiterziele werden effizienter erreicht und das Management entlastet (vgl. Berlecon 2007: 9). Dies erfordert allerdings eine offene Unternehmenskultur sowie eine offizielle Förderung des Bloggens (vgl. Koch/Richter 2009: 28).

7.3.3 Microblogging in der Mitarbeiterkommunikation

Microblogging stellt im Vergleich zu anderen Social Web-Anwendungen einen noch relativ wenig untersuchten Anwendungstyp im Unternehmenskontext dar (vgl. Stocker/Müller 2011: 39). Doch bietet dieser neue Dienst erhebliches Potenzial, um einen neuen Kanal in der Unternehmens- und Gruppenkommunikation einzuführen. Mittels Microblogging können geografisch getrennte Mitarbeiter miteinander vernetzt und dadurch die Zusammenarbeit als auch der Informationsaustausch verbessert werden (vgl. ebd.: 40). Besonders bei Projekten treten oft unvorhergesehene Arbeitsabläufe auf, welche Ad-hoc-Initiierungen erfordern. Hier bietet Microblogging Mitarbeitern die Möglichkeit schnell interagieren zu können und Kollegen über Änderungen zu informieren (vgl. Böhringer/Hauptmann/Jentsch 2010: 100). Microblogging ist also vor allem für die Verbreitung von Neuigkeiten sowie für die Herstellung von Aufmerksamkeit zu bestimmten Themen geeignet (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 10). Des Weiteren wird Microblogging von Mitarbeitern sehr geschätzt, um schnell hoch qualitative Informationen durch vertraute menschliche Kontakte zu bekommen. Mit Hilfe von Microblogging kann ferner ebenfalls ein Teil der vorher über E-Mail ablaufenden Kommunikation auf ein für alle Mitarbeiter einsehbares Portal transferiert werden (vgl. Stocker/Müller 2011: 40 f.). Dadurch wird nicht nur die durch E-Mails hervorgerufene Informationsflut gesenkt, sondern auch wichtige Informationen sowie die jeweiligen Wissensträger im Unternehmen identifiziert (vgl. ebd.: 46). Als weiterer positiver Faktor gilt die Verfügbarkeit tagesaktueller Ereignisse zu verschiedenen Themen wie auch die Vernetzung der Kollegen aus verschiedenen Abteilungen. Darüber hinaus können Erfahrungen zu Best Practices mit anderen Kollegen geteilt und damit Fehler im Vorhinein vermieden werden (vgl. ebd.: 47).

7.3.4 Social Networking in der Mitarbeiterkommunikation

In Deutschland ist die Nutzung von Social Networking Software innerhalb von Unternehmen noch nicht weit verbreitet. Dabei ergeben sich durch dieses Instrument nicht unerhebliche Vorteile für die Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen. So können durch Social Networking Organisationsstrukturen und Hierarchien transparent und nachvollziehbar dargestellt werden, was besonders in großen Unternehmen für Mitarbeiter hilfreich ist (vgl. Berlecon 2007: 16). Daneben können Kompetenzen der Mitarbeiter erfasst und geeignete Projektpartner, Wissensträger und bestehende Kommunikationsstrukturen leichter ausgemacht werden (vgl. Berlecon 2007: 16; Raabe: 2007: 60). Durch die Abbildung der Beziehungen zwischen Personen entstehen selbst organisierende Kompetenznetzwerke, die einen leichteren Wissensaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglichen (vgl. Raabe: 2007: 60 f.). Durch die gleichzeitige Integration von Instant Messaging können wichtige Ansprechpartner schnell und einfach kontaktiert werden. Gerade in Zeiten der hohen Mitarbeiterfluktuation wird es dadurch möglich, Gruppen mit ehemaligen Mitarbeitern im Social Network zu bilden und bei Problemen mühelos anzukontaktieren (vgl. Berlecon 2007: 16). Darüber hinaus ermöglicht Social Networking die weak ties im Unternehmen zu stärken. Somit wird die Vermehrung schwacher Beziehungen unterstützt und neue Optionen gebildet (vgl. McAfee 2008: 26).

7.3.5 Social Bookmarking und Social Tagging in der Mitarbeiterkommunikation

Obwohl Bookmarks mittlerweile einen relevanten Teil des Firmenwissens darstellen, werden diese in der Praxis noch vernachlässigt. Sie unterstützen die zentrale Verwaltung und Archivierung von Internet-Lesezeichen und machen so das Wissen von Mitarbeitern nutzbar. Mittels Social-Bookmarking-Systemen können Links mit anderen Mitarbeitern effizient ausgetauscht und durch Kategorisierungs-, Bewertungs- und Kommentarfunktionen ausgewertet werden (vgl. Berlecon 2007: 13). Zudem zeigen viele Systeme populäre Links an, weisen auf thematisch ähnliche Links hin oder ermöglichen Verknüpfungen zwischen einzelnen Benutzern (vgl. Raabe 2007: 42). Auf diese Weise helfen Social Bookmarks Mitarbeitern bei der Recherche zu bestimmten Projektthemen und führen innerhalb eines Unternehmens zu folgenden Nutzungsvorteilen:

- Experten und Ansprechpartner können leicht und schnell identifiziert und kontaktiert werden.
- Das durch die Mitarbeiter angesammelte Wissen ist dauerhaft für das Unternehmen nutzbar (vgl. ebd.: 14).

Auch das Tagging trägt zu kürzeren Recherchezeiten und leichter Identifikation innerhalb eines Unternehmens bei. Durch die in der Tag Cloud aufgeführten Schlüsselwörter entsteht ein stabiles und aussagekräftiges Organisationsvokabular. Zudem führt eine Untersuchung von Inhalten über die zugewiesenen Tags zur Identifikation von verborgener Information und Zusammenhängen. Dadurch können nicht nur Fehler aus Unkenntnis vermieden, sondern auch die Innovationsfähigkeit und damit die Qualität gesteigert werden (vgl. Smolnik/Riemp 2006: 21f.). Wolf weist aus praktischer Sichtweise jedoch auf mögliche Nachteile des Social Taggings hin. Nach ihm sind Tag Clouds für die Hervorhebung und Erfassung wichtiger Tags sehr effektiv. Jedoch verschwinden andere, nicht so häufig verwendete Tags zwischen den Top-Tags. Daher kritisiert er Tag Clouds als ernst zu nehmendes Navigationssystem. Der Einsatz von Social Tagging in einem großen Unternehmen verlangt eine gute Strukturierung sowie eine Eingrenzung der Tag-Begriffe, da sonst Mitarbeiter bei einer explorativen Suche auf zu ungenaue und breit gefächerte Begriffe wie Projektmanagement, Protokoll, Wochenbericht usw. stoßen. Es müssen also Leitlinien zur genauen Begriffsbestimmung vom Unternehmen vorgegeben werden, da sonst der Vorteil eines schnellen Such- und Navigationsinstruments verloren wäre (vgl. Wolf 2011: o.S.).

7.3.6 Instant Messenger in der Mitarbeiterkommunikation

Analysten zufolge, wird die Echtzeitkommunikation in Form von Instant Messenger in Zukunft stark zunehmen. Durch die technische Implementierung zweier Protokolle, konnte erstmals auch über Systemgrenzen unterschiedlicher Software von verschiedenen Anbietern Instant Messages verschickt werden (vgl. Koch/Richter 2009: 127). Instant Messenger ermöglichen eine schnelle und einfache Kommunikation mit Mitarbeitern von verschiedenen Standorten. Viele Softwareanwendungen, wie Skype, ermöglichen sogar eine Konferenzschaltung mit bis zu fünf Gesprächspartnern. Ferner sind auch Videokonferenzen möglich, sofern eine Webcamera vorhanden ist. Die Chatkomponente wird oftmals zur kurzen Kontaktaufnahme oder zur Informationsübermittlung verwendet, welche am Telefon zeitaufwendiger wäre.

Dadurch ermöglicht Instant Messaging bei geografisch verteilten Projektteams eine Verbesserung in der Kommunikation und Kollaboration und steigert damit die Produktivität. Ferner werden dadurch auch Telefonkosten im Unternehmen gesenkt. Allerdings ist dieses Instrument nur dann sinnvoll, wenn alle bzw. die meisten Mitarbeiter darüber erreichbar sind. Zudem sollte im Vorfeld eine organisatorische Regelung die Art und Weise der Verwendung klären, damit der Gebrauch nur für geschäftliche Zwecke erfolgt (vgl. Bächle/Daurer 2006: 78ff.).

7.3.7 Feeds in der Mitarbeiterkommunikation

Feeds und Newsreader ermöglichen Mitarbeitern Informationen je nach Interessen individuell zusammenzustellen. Der Mitarbeiter kann so festlegen, welche Kommunikationsinhalte für sein Projekt relevant sind und ihm zugestellt werden sollen (vgl. Berlecon 2007: 5). Dadurch wird der Mitarbeiter automatisch über neue verfügbare Information benachrichtigt und wird nicht mit irrelevanten Informationen überhäuft, deren Sortierung, Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Bei Projektänderungen kann der Mitarbeiter mit wenigen Klicks seine Feeds den neuen Informationsansprüchen anpassen und kann damit selbstorganisatorisch handeln.

7.4 Anwendungsgebiete von Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation

Zu den Nutzungsvorteilen von Social Web-Anwendungen gehört eine effizientere Informationsverteilung, da der Abruf von Informationen dann erfolgt, wenn diese benötigt werden. Dadurch entwickeln sich Arbeitsprozesse vom zeitlichen Vorgehen hin zu projekt- bzw. prozessorientierter Arbeitsweise. Infolgedessen wird die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern vernetzter, flexibler und von bestehenden Organisationsstrukturen unabhängiger. Zusätzlich werden durch das Web 2.0 neue Potenziale in Innovationsprozessen und im Wissenumgang freigesetzt. Mitarbeiter haben die Chance ihre Erfahrungen einzubringen und damit Wissen unternehmensweit und dauerhaft zur Verfügung zu stellen (vgl. Berlecon Research 2007: 29). Daher lassen sich folgende Anwendungsgebiete für Social Software-Anwendungen in der Mitarbeiterkommunikation herausfiltern:

Wissensmanagement und Informationsaustausch: Die meisten Wissensmanagementsysteme haben in der Vergangenheit nur unzureichend funktioniert. Als Schwächen der Web 1.0-Mitarbeiterkommunikation lässt sich auf der

einen Seite eine Informationsüberflutung durch E-Mails, auf der anderen Seite jedoch ein begrenzter Informationsaustausch zwischen den Arbeitsgruppen aufzählen. Daneben werden Daten nur lokal gespeichert und somit einem begrenzten Nutzerkreis zugänglich gemacht (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 5 f.). Wissensmanagement als Aufgabengebiet von Web 2.0-Instrumenten beinhaltet nicht nur das Erstellen von Wissen, sondern auch, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren und unterstützen, sich zusätzliche Informationen und Wissen anzueignen bzw. es anderen zur Verfügung zu stellen (vgl. Koch/Richter 2009: 96). Die Erstellung von FAQ-Seiten, Glossaren oder Problemlösungen verhindern langes Suchen, indem sie den Blick auf das Endergebnis einer Diskussion lenken (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2011: 50). Besonders in der Zukunft werden effiziente Wissensmanagementsysteme wichtig, da sich vor allem die Unternehmen im Wettbewerb behaupten werden, die Strategien und Projekte schnell umsetzen können, Prozesse flexibel und effizient beherrschen und es schaffen, dass Führungskräfte als auch Mitarbeiter engagiert mitziehen (vgl. Mast 2008:293).

Wissenserhaltung: Im Hinblick auf den anwachsenden Arbeitgeberwechsel besonders bei jungen Mitarbeitern ist es elementar, dass wichtige Informationen dauerhaft festgehalten werden, damit diese nicht bei einem Mitarbeiterwechsel das Unternehmen verlassen. Informationen sollten projekt- oder auch unternehmensübergreifend verfügbar sein und damit eine asynchrone Informationsweitergabe geschaffen werden (vgl. Koch/Richter 2009: 115).

Kontaktmanagement und Expertensuche: Neben der Bereitstellung des Wissens, welches Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Unternehmen brauchen, können mittels Social Web-Anwendungen, Kontaktmanagement und Expertensuche betrieben werden, damit Mitarbeiter die richtigen Ansprechpartner bei einem Problem schnell und einfach finden können (vgl. Koch/Richter 2009: 96).

Innovationsmanagement: Das größte Innovationspotenzial liegt nicht im Unternehmen selbst, sondern im Aufbau von Netzwerken und der Einbindung von externen Kompetenzen (vgl. Zerfass/Sandhu 2008: 288). Durch Web 2.0-Technologien werden aufgrund der neuen Möglichkeiten zur Diskussion und der Vernetzung Impulse für Innovationen geschaffen (vgl. Bitkom 2008: 7). Denn als Basis für erfolgreiche Produktinnovationen gelten Markenwissen und bereichsübergreifende Kollaborationen (vgl. De Luca/Atuahene-Gima 2008: 95).

Demzufolge lassen sich Social Software-Anwendungen besonders gut im **Projektmanagement**, in der **Projektdokumentation**, bei **Projektverbesserungen**, der **Aus- und Weiterbildung** sowie zur **Förderung der Teamarbeit** und des **allgemeinen Wissensaustausches** einsetzen (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 4). Nachfolgende Abbildung soll noch einmal die Anwendungsgebiete der Social Web-Anwendungen für einen besseren Überblick verdeutlichen:

Abbildung 5: Anwendungsfelder der Social Web-Anwendungen

Social Web-Anwendungen	Anwendungsfelder	Beschreibung
Wiki, Social Bookmarking & Social Tagging, Weblogs, RSS	Wissensmanagement/ Informationsaustausch	Grenzübergreifende Wissenserstellung durch die Bereitstellung kollaborativer Plattformen, bei denen der Mitarbeiter einfach Inhalte erstellen, verändern oder verlinken kann.
Social Networking, Instant Messaging als Zusatzfunktion, Social Bookmarking	Kontaktmanagement	Ermöglicht eine gezielte und einfache Suche nach dem richtigen Ansprechpartner. Probleme können dadurch schneller gelöst werden.
Weblogs	Innovationsmanagement	Kollaborative Plattformen geben die Möglichkeit zur Diskussion und Vernetzung. Dadurch werden Impulse für Innovationen geschaffen.
RSS, Microblogging	Projektmanagement/ Informationsaustausch	Über Kurznachrichten können Mitarbeiter bei Bedarf schnell informiert werden. Ein Protokoll über Änderungen auf Webseiten benachrichtigt diese dabei automatisch.

Quelle: Eigene Darstellung

7.5 Ziele der Enterprise 2.0

Als die damit verbundenen Ziele der Enterprise 2.0 lassen sich folgende Aspekte aufzählen:

Motivation der Mitarbeiter zur Selbstverwirklichung

Durch die mit der Web 2.0 immanenten Selbstorganisation können Mitarbeiter selbstständig arbeiten und Ideen entwickeln, die von anderen wahrgenommen werden. Das Web 2.0 ermöglicht Mitarbeitern mehr Freiraum und Interaktionsmöglichkeiten, wodurch die Eigenmotivation der Mitarbeiter gefördert wird. Daneben wirkt sich das Auftreten als Experte innerhalb eines Unternehmens und die damit verbundene Reputation ebenfalls positiv auf die Arbeitsmotivation aus und dient nach Bitkom (vgl. 2008: 15) sogar als Hauptmotivator für Mitarbeiter, ihr Wissen zu teilen. Dadurch erlangt der einzelne Mitarbeiter jedoch auch die Pflicht zu mehr Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Durch die Verantwortungsübertragung, welche die eigene Selbstführung anstrebt, soll sich der Mitarbeiter „nicht länger als Teil einer langen Kette von Entscheidungen oder Verantwortlichkeiten verstehen, sondern sich am Bild des Unternehmers seiner Selbst orientieren“ (Franz 2007: 38).

Integration und Partizipation der Mitarbeiter

Social Software-Anwendungen bieten neue Plattformen für den Prozess der Partizipation und Integration an, wodurch kollaborative Prozesse in Netzwerken gestärkt und feste Hierarchien beim Teilen von Informationen aufgelöst werden. So können Mitarbeiter nicht nur leichter informiert werden, sondern sich auch schnell und unkompliziert über physische Grenzen hinweg austauschen (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 93). Durch die Integration der Mitarbeiter bei Entscheidungen und Meinungsbildern und ihre Partizipation bei Anpassungen wie auch Veränderungen, wird ihnen Anerkennung entgegengebracht, die zu einem höheren Engagement führt. Des Weiteren zieht diese Partizipation eine höhere Akzeptanz für Veränderungen mit sich, da Inhalte direkt vermittelt und kollaborativ erarbeitet werden können (vgl. Komus/Wauch 2007:23). Vor allem Mitarbeitergruppen, die nicht direkt im Unternehmen angesiedelt sind, wie Lieferanten, können dadurch in die Kommunikationsprozesse eingebunden und informiert werden. Daneben können auch Kontakte zu ehemaligen Mitarbeitern erhalten bleiben, die somit als Wissensträger nicht vollständig aus dem Unternehmen verschwinden. Auf diese Weise bleiben ehemalige Mitarbeiter auch später noch als Ansprechpartner erhalten (vgl. Bitkom 2008: 15).

Beseitigung von Asymmetrie

Neben den bereits erwähnten Punkten ist es notwendig, dass Unternehmen Social Software nicht nur als institutionelle und individuelle Kommunikation verstehen, sondern als kulturelle Schnittstelle. Damit können nicht nur Grenzen zwischen Ländern überwunden werden, sondern auch zwischen Funktionen und Divisionen. Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen teilen ihr Wissen auf Plattformen mit Experten und schaffen dadurch die Basis für neue Innovationen. Dabei ist es notwendig, dass Unternehmen alle computerbasierten Interaktionen der Mitarbeiter unter kulturellen Aspekten beobachten und die IT-Infrastruktur diese Kriterien praktisch reflektiert (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 94 f.).

Vertrauen der Mitarbeiter

Der Unternehmenserfolg hängt entscheidend von den Mitarbeitern und ihrem Engagement ab. Vertrauen spielt in diesem Kontext eine entscheidende Rolle. Denn ein hohes Mitarbeiterengagement ist an hohes Vertrauen in das eigene Unternehmen und an die Unternehmensführung gebunden (vgl. Bitkom 2008: 14). Durch die Transparenz der Informationen und des Wissens als auch der Möglichkeit Kommunikationsprozesse nachvollziehen zu können, wird das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen gestärkt, was wiederum eine positive Auswirkung auf deren Engagement hat.

Des Weiteren lassen sich die Vernetzung der Mitarbeiter, höhere Transparenz durch Veröffentlichung dialogischer Informationsflüsse, Strukturierung von Inhalten durch Reduktion der Komplexität, Eindämmung der Informationsflut, eine zentrale Suchfunktion, Archivierung von Einträgen, selbstbestimmtes Informationsmanagement der Mitarbeiter, Nutzung der weak ties im Unternehmen wie auch die Möglichkeit zur Meinungsäußerung und die Orientierung der Mitarbeiter als Ziele der Enterprise 2.0 nennen (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 8).

7.6 Herausforderungen an die Unternehmensführung

Damit Social Web-Anwendungen erfolgreich sind, müssen diese zielgerichtet sein und auf klaren Richtlinien als auch auf Standards beruhen, die von Anfang an in die täglichen Arbeitsprozesse eingebunden und mit anderen Kommunikationskanälen kombiniert werden (vgl. Berlecon 2007: 1). Denn klare Vorgaben zum Aufbau, Umfang und Inhalt der generierten Inhalte erleichtern die Nutzung der Social Software-

Anwendungen. Daneben ist eine regelmäßige Nutzung der Instrumente durch die Mitarbeiter wichtig. Es gilt also bei den Mitarbeitern Motivation, Engagement und konstruktiven Diskurs aufzubauen und zu fördern. Dies ist angesichts der oftmals geringen Motivation eine große Herausforderung für Unternehmen. Daher muss im Vorfeld genau untersucht werden, wie eine Implementierung von Social Web-Anwendungen im Unternehmen möglich ist, damit die Anwendungen sinnvoll in die bestehenden Arbeitsabläufe integriert werden können (vgl. Komus/Wauch 2007: 30; Koch/Richter 2009: 139). Die Anwendungen müssen sich mit den Nutzungsgewohnheiten der Mitarbeiter decken, da zu schwierige Prozesse eher behindern würden. Daneben zählen die Integration verschiedener Social Software-Anwendungen miteinander und mit anderen Kommunikationskanälen sowie die Förderung einer offenen und dialogfähigen Unternehmenskommunikation als weitere wesentliche Faktoren (vgl. ebd.: 139).

In diesem Kontext spielen besonders Führungskräfte eine entscheidende Rolle, da diese mit positivem Beispiel vorangehen müssen. Das Management muss die Nutzung vorleben, damit die Mitarbeiter einerseits selbst die neuen Kanäle nutzen und andererseits lernen, welches Instrument für die unterschiedlichen Kommunikationsinhalte geeignet ist (vgl. Richter/Warta 2008: 441). Hier kommen die Benutzerfreundlichkeit als auch die Bewertung des Mediums durch Arbeitskollegen, in diesem Fall der Führungskraft, als Faktoren der normativen Medienwahl zum Vorschein. Wichtig ist in diesem Kontext festzuhalten, dass die Neuen Medien bisherige nicht ersetzen oder ablösen. Es ergibt sich dadurch vielmehr eine Herausforderung an die Unternehmenskommunikation, diese wechselseitigen Überlappungen und Übergänge aller Medien für den unternehmensspezifischen Kontext so effizient wie möglich zu gestalten (vgl. ebd.: 441). Der Einsatz von Web 2.0 bringt also nicht nur einen technischen Wandel mit sich, sondern auch neue Denkansätze. Die Aufgaben sowie die Kontroll- und Machtmechanismen der Unternehmensführung verschieben sich auf eine andere Ebene. So wechselt das Aufgabengebiet vom operativen Geschäft hin zu strategischen Aufgaben und der Mitarbeiterführung (vgl. Cyganski/Hass 2008: 113). Daher ist es nicht nur Aufgabe der Unternehmensführung die Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation der Mitarbeiter zu schaffen, sondern auch eine Sensibilität in Bezug auf die Unternehmenskultur und Unternehmensabläufe sowie Kenntnisse über deren Dynamik zu entwickeln (vgl. Bitkom 2008: 13). Führungspersonen definieren und unterstützen den organisatorischen Wandel, wodurch Mitarbeiter mehr Verantwortung

und Freiräume in ihrer Arbeit erlangen. Als Folge dessen werden Vertrauen und Loyalität wichtige Säulen des Unternehmens und damit zu den wichtigsten Zielen der Mitarbeiterkommunikation (vgl. ebd.: 4).

7.7 Chancen und Risiken des Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation

Social Software-Anwendungen bieten der Unternehmenskommunikation neue Ideen und Konzepte, um mit den Mitarbeitern näher in Kontakt zu treten. Neue Kommunikationskanäle sollen mit klassischen vernetzt als auch eine Dialogkommunikation eröffnet werden, damit Mitarbeiter Informationen nicht nur rezipieren, sondern auch bewerten oder dazu Stellung nehmen (vgl. Scheuermann/Müller-Müffelman 2008: 385). Social Web-Anwendungen stellen zwar aus der technischen Perspektive keine hohen Anforderungen an ein Unternehmen, die organisations-psychologischen Effekte können jedoch unter Umständen immens sein. Wenn der Einsatz von Web 2.0 korrekt erfolgt, kann damit die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit gefördert und zu Innovationen angeregt werden (vgl. Koch/Richter 2009: 105). Gleichzeitig ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung auch eine partizipative und engagierte Unternehmenskultur aufzubauen und damit wichtige Voraussetzungen für die Steigerung der Organisationsleistung generell zu schaffen (vgl. Komus/Wauch 2007: 30). Web 2.0 fördern eine offene, dialogfähige und kritische Unternehmenskultur. Dazu benötigen sie jedoch eine Kultur der Eigenverantwortung und partnerschaftlichen Zusammenarbeit, ohne die sie sonst ihr Nutzenpotenzial nicht entfalten können (Berlecon 2007: 2). Ein weiterer Vorteil liegt in der einfachen Handhabung von Social Web-Anwendungen. Für die Gestaltung der publizierten Inhalte gibt es nur wenige formale Vorschriften, sodass auch Nutzer ohne tiefe Fachkenntnisse Inhalte erstellen können (vgl. Döbler 2007: 7). Durch kollektive und kollaborative Formen der Wissensproduktion fühlen sich Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner, die von unterschiedlichen Arbeitsplätzen aus den Kommunikationsprozess sowie die Ergebnisse maßgeblich mitbestimmen können. Dadurch können Entscheidungen gemeinsam und demokratisch gefällt werden, was wiederum die Gemeinschaftsbildung eines Teams stärkt. Machtgefälle, die auf Wissensvorsprüngen basieren, können minimiert und auf diese Weise das Selbstwirksamkeitsgefühl des Teams und der einzelnen Mitarbeiter erhöht werden. Durch die Bereitstellung tagesaktueller Informationen sowie durch die Transparenz der Arbeitsabläufe werden einzelne Arbeitsschritte nachvollziehbar, was auch das Vertrauen der Mitarbeiter zum Unternehmen kräftigt (vgl. Franz 2007: 35). Daneben werden mithilfe der Transparenz

Schwachstellen und Fehler in Arbeitsprozessen sichtbar, die umgehend verbessert werden können (vgl. ebd.: 39). Eine unfachmännische Anwendung kann jedoch Missverständnisse hervorrufen, die zu Unruhen unter den Mitarbeitern führen können. In diesem Fall können nur noch intensive persönliche Einsätze der Führungskräfte diese wieder glätten (vgl. Koch/Richter 2009: 105). Besonders problematisch wird es, wenn die Unternehmens- und Kommunikationskultur nicht übereinstimmen und hierarchische Top-down-Strukturen im Unternehmen beibehalten werden. Zudem kann durch Web 2.0 das Engagement der Mitarbeiter für andere sichtbar gemacht werden, wodurch einerseits ein Druck zum Schreiben von Beiträgen ausgeübt werden kann und andererseits neue Formen der Kontrolle entstehen. Dadurch wird ein ambivalentes Spannungsfeld von Freiheit auf der einen Seite und Kontrolle auf der anderen aufgebaut (vgl. Franz 2007: 39). Denn Kommunikationsinhalte können protokolliert und Mitarbeiter überwacht werden. Darüber hinaus bedarf es einer Klärung welche Daten für welchen Zweck gespeichert werden und welche Mitarbeiter zu welcher Auswertung zulässig sind. Hier lautet das Stichwort Datenschutz. Besonders bei global verteilten Unternehmen könnte die Handhabung aufgrund unterschiedlicher nationaler Richtlinien problematisch sein (vgl. Bächle/Daurer 2006: 80). Zudem liegen in Unternehmen aufgrund von rechtlichen und vertraglichen Vorgaben Informationen vor, die nicht einer unternehmensinternen Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden können (vgl. Böhringer/Hauptmann/Jentsch 2010: 108).

7.8 Status quo

Einer Auswertung zahlreicher Fallstudien zu unternehmensinternen Web 2.0-Projekten sowie Umfragen zufolge, werden Wikis, Diskussionsforen und Blogs in der internen Kommunikation am häufigsten eingesetzt. Ihr Einsatz erfolgt im Wissensmanagement, in Aus- und Weiterbildungen sowie allgemein zur Unterstützung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 8). Besonders in Dienstleistungsbranchen, in denen Kommunikation, Information und die Nähe zum Kunden wichtig sind, wird Web 2.0 häufig angewendet. So nehmen IT-Dienste und die Telekommunikation eine Vorreiterrolle in der Web 2.0 Nutzung ein (vgl. ZEW 2010: o.S.). Einer Umfrage der ZEW (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) zufolge, setzen ca. 14 % der Unternehmen in Deutschland Plattformen zur Gruppenarbeit bei der internen Kommunikation ein. Informationsaustausch, Kommunikation und Wissensaustausch stellen bei ca. 70 % der Unternehmen ein primäres Motiv zum Einsatz von Web 2.0-Technologien dar (vgl.

Deutsche Bank Research 2010: 13). In der Praxis ist die tatsächliche Nutzung von Social Media noch begrenzt, da knapp 60 % der Mitarbeiter den Nutzen der angebotenen Instrumente für ihre tägliche Arbeit nicht erkennen (vgl. ebd.: 14). Zudem wird die Nutzung des Wissens von Mitarbeitern im Interesse des Unternehmens als nicht notwendig angesehen. Nach einer durchgeführten Umfrage unter 156 leitenden Angestellten in Deutschland, glaubt nur ein vergleichsweise geringer Teil der Befragten, dass Ideen und Wissen der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zu wenig genutzt wird. Dadurch scheint die Idee der Einbeziehung des Wissens möglichst vieler Beteiligten durch das Web 2.0 noch nicht bei den Unternehmensführern angekommen zu sein (vgl. Dufft 2008: 174).

Ein häufiges Defizit in Bezug auf den Einsatz von Web 2.0-Instrumenten innerhalb der Mitarbeiterkommunikation stellt die oftmals zu geringe Kenntnis über Web 2.0 und dessen Anwendungsmöglichkeiten aufseiten der Unternehmensführung und der Mitarbeiter dar. Daneben spielen Sicherheitsbedenken und die fehlende Kontrolle über die Inhalte eine Rolle (vgl. Zerfass/Sandhu 2008: 287). Das Deutsche Institut für Kommunikation und Recht im Internet (DIKRI) kam bei einer Umfrage unter 350 deutschen Unternehmen zu dem Ergebnis, dass 69,65 % der Befragten nach eigenen Angaben zu wenig über Web 2.0 wissen würden (vgl. DIKRI 2009: 11). So kennt auch knapp ein Viertel der 156 befragten Führungskräfte den Begriff Web 2.0 nicht. Unter jenen, die zwar Kenntnisse über Web 2.0 besitzen, denkt wiederum fast ein Viertel, dass Web 2.0 für Unternehmen nicht relevant sei (vgl. Dufft 2008: 175). Dieses Aufklärungsdefizit wird auch noch durch andere Unternehmensbeispiele verdeutlicht. Den Ergebnissen der 156 befragten Führungskräfte zufolge, ist auch die tatsächliche Nutzung der Social Web-Anwendungen in Unternehmen sehr gering. So werden diese, wenn überhaupt, nur von einzelnen Mitarbeitern genutzt und nur selten abteilungs- oder unternehmensübergreifend eingesetzt. Daher wundert es nicht, dass Führungskräfte aufgrund der geringen Erfahrung, die Bandbreite der Nutzungsmöglichkeiten noch nicht erfasst haben. Dennoch glaubt ein Drittel, dass die Zusammenarbeit im Unternehmen mit Hilfe von Web 2.0 effizienter wird (vgl. ebd. 2008: 175 ff.) Eine Beurteilung des Status quo der Enterprise 2.0 auf empirischer Basis bleibt jedoch schwierig, da in den veröffentlichten Erhebungen oftmals nicht zwischen dem Einsatz von Web 2.0-Instrumenten im Innen- oder Außenverhältnis der Unternehmen unterschieden wird. Zudem handelt es sich um Momentaufnahmen, die einem ständigen Wandel unterlegen sind (vgl. Deutsche Bank Research 2010: 14).

8 Einsatz von Web 2.0 im Behavioral Branding

Im vorherigen Kapitel wurden bereits ausführlich die Instrumente sowie die Einsatzmöglichkeiten von Social Software-Anwendungen in der internen Kommunikation erläutert, weshalb diese hier nicht noch einmal dargelegt werden sollen. Im Folgenden soll erörtert werden, wie mittels Social Web-Anwendungen das Behavioral Branding der Mitarbeiter positiv beeinflusst werden kann. In diesem Kontext sollen Anwendungsfelder des Web 2.0 und die damit verbundenen Ziele erläutert werden.

8.1 Anwendungsgebiete von Web 2.0 beim Behavioral Branding

Die Wissens- und Informationsvermittlung an die Mitarbeiter in einem Unternehmen bildet eine wichtige Grundlage für das Behavioral Branding. Daraus werden essenzielle Anwendungsgebiete von Web 2.0 für das Behavioral Branding ersichtlich. Auch die bereits in der internen Kommunikation erwähnten Anwendungsgebiete spielen eine Rolle, da interne Kommunikation und Behavioral Branding eng miteinander verbunden sind. Im Gegensatz zur vorhandenen Literatur über die Einsatzmöglichkeiten von Web 2.0 im Unternehmen, gibt es in Bezug auf das Behavioral Branding nur wenig Literatur.

Aufbau von Markenwissen

Mit dem Web 2.0 eröffnen sich einem Unternehmen neue Möglichkeiten, die Zielgruppe Mitarbeiter anzusprechen. Dabei kann nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch Wissenspotenzial von Arbeitnehmern mit Hilfe von Kollaborationstools ausgeschöpft werden. Damit sich Angestellte markenkonform verhalten können, stellt Wissen, wie bereits erwähnt, eine wichtige Voraussetzung für Behavioral Branding dar. Denn durch den Prozess vom produkt- zum serviceorientierten Unternehmen ist der Mitarbeiter zu einem der wichtigsten Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunden avanciert (vgl. Erz/Tomczak 2008: 325). Jedoch bietet Wissen alleine noch keinen Vorteil, sondern erst die Integration von Wissen in ein Unternehmen führt zu einem Austausch untereinander (De Luca/Atuahene-Gima 2007: 106). Daher gilt es, das Markenwissen dem Personal zu vermitteln, die Markenwissenssysteme von Mitarbeitern miteinander zu vereinbaren sowie das Markenwissen aus den verschiedenen Wissenssystemen der Arbeitskräfte zu nutzen. Social Web-Anwendungen können hier als Plattformen für bereits vorhandene Instrumente oder selbst als Instrumente für die interne Markenkommunikation dienen (vgl. Erz/Tomczak 2008: 329).

Stärkung der Kollaboration

Die durch das Web 2.0 hervorgerufene Kollaboration kann wichtiges Markenwissen, wie Markenstories aus der sogenannten „Kaffee-Ecke“ sammeln, die sonst unentdeckt geblieben wäre (vgl. Erz/Tomczak 2008: 332). Wie bereits erläutert wurde, kann durch Storytelling das Behavioral Branding im Unternehmen gestärkt werden. Das Web 2.0 bietet hierbei neue Plattformen, auf denen die gesammelten Markenstories gemeinsam erschlossen und von jedem Mitarbeiter gelesen werden können. Dadurch wird die Glaubwürdigkeit und Authentizität erhöht und besser bei den Mitarbeitern verankert (vgl. ebd.: 332). Daneben können mit Hilfe von Social Software-Anwendungen bereits vorhandene Instrumente zur Stärkung des Behavioral Branding noch intensiver eingesetzt werden. Virtuelle Markenwelten können unter dem Einsatz aller Mitarbeiter erbaut werden. Somit können nicht nur Angestellte ihre Ideen einbringen, sondern die Unternehmensführung sieht auch, welche emotionalen Aspekte ihren Arbeitskräften besonders wichtig sind. Auch für den Einsatz von Markenspielen und –wettbewerben stellen Social Web-Anwendungen eine Bereicherung dar. Diese können in einzelne Tools, wie Social Networks, kreativ involviert und als Individual- oder Teamaufgaben angelegt werden. Auch Wettbewerbe unter einzelnen Abteilungen sind möglich, was den Teamgeist der Mitarbeiter und den Spaß an der Arbeit fördert.

8.2 Ziele von Web 2.0 beim Behavioral Branding

Als Ziele von Social Software-Anwendungen beim Behavioral Branding lassen sich folgende Punkte nennen:

Verstärkung der Markenidentität

Wie bereits in Punkt 4.2 angesprochen, haben Mitarbeiter das zunehmende Bedürfnis nach mehr Selbstverwirklichung, Mitwirkung und Anerkennung. Durch die Transparenz der Kommunikationsprozesse und der Informationen können Mitarbeiter betriebliche und außerbetriebliche Zusammenhänge erkennen, diese einordnen und dadurch einen tieferen Einblick in ihr Unternehmen bekommen. Mittels Social Web-Anwendungen lassen sich ideal Unternehmenswerte an räumlich verteilte Mitarbeiter vermitteln und dadurch die Identität zur Marke unterstützen. Des Weiteren kann das Unternehmensleitbild auch gemeinsam von Mitarbeitern erarbeitet werden, die nicht alle an einem Standort ansässig sind (vgl. Back/Gronau/Tochtermann 2009: 86).

Verstärkung des Commitment

Web 2.0 ermöglichen eine bessere Integration und Partizipation der Mitarbeiter, wodurch beispielsweise Unternehmensleitbilder gemeinsam erarbeitet werden können. Dies wiederum führt nicht nur zu einem fundierteren Markenwissen und einer tieferen Identifizierung mit der Marke bzw. mit dem Unternehmen, sondern auch zu einer Stärkung des Markencommitment. Denn je besser Mitarbeiter verstehen, wofür eine Marke steht und je stärker sie sich mit der Marke und ihren Werten identifizieren können, desto größer ist das Commitment. Mit Hilfe von interaktiven Datenbanken zur Dokumentation der Markenhistorie kann nicht nur das Top-down vorgegebene Markenwissen gespeichert werden, sondern auch die Entwicklung von Markenwissen auf allen Ebenen nachvollzogen und vermittelt werden. Dadurch kann die Entwicklung von Wissen und Commitment bei den Mitarbeitern untersucht werden und wie diese mit Umweltveränderungen außerhalb des Unternehmens zusammenhängt (vgl. Erz/Tomczak 2008: 332).

Verbindung von Unternehmen und Marke

Die Unternehmenskultur nimmt auf das markenkonsistente Verhalten der Mitarbeiter einen großen Einfluss. Daher müssen die Werte der Unternehmensmarke mit der Unternehmenskultur übereinstimmen und passen. Mittels Weblogs oder Wikis kann ein Betrieb zu einem unternehmensweiten Brainstorming mit allen Mitarbeitern ansetzen, um die zukünftige Unternehmenskultur aufzubauen. Infolgedessen können Mitarbeiter eigene Ideen und Vorschläge einbringen und gemeinsam ein neues Leitbild erstellen. Als positives Beispiel gilt hierbei IBM, da dort die interne Kommunikation und die Ausrichtung der Unternehmenskultur, die externe Kommunikation als auch das Markenversprechen widerspiegelt. Durch Rückkopplungen mit dem Personal werden diese immer wieder aktualisiert und miteinander in Einklang gebracht (vgl. Erz/Tomczak 2008: 332 f.).

Stärkung der lateralen Kommunikation

Die laterale Kommunikation beschreibt die informelle Weitergabe von Informationen unter Mitarbeitern unabhängig von ihrer Abteilungszugehörigkeit oder Hierarchieebene. Sie gilt als die wirkungsvollste Kommunikationsform, um skeptische Kollegen zu überzeugen, da diese Informationen von seinesgleichen am schnellsten annehmen. Laut Studien werden bis zu 70 % der gesamten internen Kommunikation in Unternehmen so vermittelt (vgl. Burmann/Zepplin 2005: 1035). Durch den Einsatz von Social Software-Anwendungen kann die laterale Kommunikation noch mehr gestärkt

werden. Besonders Social Networking, Instant Messaging, Weblogs oder Microblogs bieten Plattformen, auf denen Mitarbeiter miteinander kommunizieren und Informationen untereinander austauschen können. Auch geografisch getrennte Arbeitskräfte werden dadurch besser vernetzt und können Kollegen besser beeinflussen.

Stärkung des Empowerment

Das Empowerment bezeichnet eine Vergrößerung des Handlungsspielraumes der Mitarbeiter und führt daher auch zu mehr Eigenverantwortung. Dies hat eine positive Auswirkung sowohl auf die Arbeitsmotivation als auch auf die Einsatzbereitschaft der Arbeitnehmer hinsichtlich der unternehmerischen Interessen. Aufgrund der verstärkten Selbstorganisation der Belegschaft durch das Web 2.0 werden auch die Handlungsspielräume des Personals vergrößert. Zudem lassen sich noch Orientierung der Mitarbeiter sowie der Vertrauensaufbau als weitere Ziele nennen.

8.3 Herausforderung an das Unternehmen

Bei der Implementierung von Web 2.0 im Unternehmen entstehen nicht nur neue Kommunikationsmöglichkeiten und Nutzungsformen, sondern auch neue kulturelle Anforderungen. Mitarbeiter müssen erst lernen mit dieser neuen Form der Kommunikation umzugehen. Zudem benötigen solche Umstellungen Zeit. Mitarbeiter müssen langsam an die Anwendungen sowie an die neue Form der Selbstorganisation herangeführt werden, damit sie nicht überfordert und unsicher werden.

Zudem unterliegen Social Software-Anwendungen auch Grenzen, wie beispielsweise der Unternehmenskultur. Die Motivation zur Nutzung von Web 2.0 stellt in Organisationen ein häufiges Problem dar. Unternehmen sind hier gefordert, Mitarbeiter intrinsisch, in der selbstselektiven Teilnahme, zu motivieren. In Organisationen herrscht jedoch häufig eine extrinsische Motivation vor, sprich auf Weisung (vgl. Mayer/Schoeneborn 2008: 141). Darüber hinaus haben Mitarbeiter auch aus verschiedenen Gründen Angst, sich aktiv zu beteiligen. So haben es sich bei IBM Mitarbeiter nicht angemaßt, in einem Wiki die Beiträge anderer Mitarbeiter zu ändern. Hier muss also erst eine Art kulturelle Schwelle überwunden werden. Als weiteres Problem gilt, dass sich oftmals die Mitarbeiter, die über wichtiges Wissen verfügen, nicht bei der Wissensgenerierung beteiligen. Umgekehrt aber jene Mitarbeiter sehr aktiv sind, die inhaltlich weniger wichtige Beiträge erstellen. Besonders ältere Mitarbeiter, die meistens über wenig Erfahrung mit Social Web-Anwendungen

verfügen, müssen bei der Implementierung von Social Software miteinbezogen und gezielt geschult werden. Zusätzlich gelten auch Rechtschreibung, Wissensstand oder die Relevanz der Beiträge als Gründe für Hemmungen zur aktiven Teilnahme bei Mitarbeitern. Diesen können Unternehmen entgegenwirken, indem sie ihre Mitarbeiter von Anfang an in die Planung und Implementierung von Web 2.0-Services involvieren. Durch Befragungen nach Wünschen, Zweifeln oder Bewertungen können diese Ängste und Zweifel behoben sowie die Bereitschaft gefördert werden (vgl. Peters/Stock 2007; 22 f.).

Speziell Führungskräften übernehmen dabei eine große Verantwortung, die Mitarbeiter an die neuen Anwendungen heranzuführen, zu motivieren und zu coachen, um sie schließlich ans Ziel zu führen (vgl. Buhse 2010: 170). Mit der Implementierung von Web 2.0 geht eine Veränderung der Unternehmenskultur von statten, die ein Change Management im Unternehmen verlangt. Hier wird nicht nur eine neue Software eingespielt, sondern auch die Köpfe der Mitarbeiter, sprich ihr Denken und Handeln müssen sich dem anpassen. Dies kann als mühsam von den Mitarbeitern empfunden werden und benötigt eine gute Führung (vgl. ebd. 2010: 177/178). Daneben weisen viele Praktiker auf die Notwendigkeit zur Integration von Social Web-Anwendungen in den internen Media-Mix hin, anstatt sie als Allheilmittel der internen Kommunikation zu sehen. Dies gilt auch bei Behavioral-Branding-Maßnahmen. Bei der Vermittlung von implizitem Wissen spielt eine fähige Führungskraft eine wichtigere Rolle als formelle Mechanismen. Denn besonders Markenwissen beinhaltet Themenbereiche, die nicht verbalisiert oder durch das Vorleben anderer verstanden und verinnerlicht werden können. Schließlich ist nicht nur das Ergebnis, nämlich das produzierte und vermittelte Wissen, für den Aufbau und die Pflege von Behavioral Branding wichtig, sondern auch der Prozess der Zusammenarbeit, der sich positiv auswirken und das Commitment zur Marke erhöhen kann (vgl. Erz/Tomczak 2008: 333 f.).

8.4 Chancen und Risiken

Mitarbeiter lernen durch den Umgang mit Social Web-Anwendungen sich und ihre Fähigkeiten besser einzuschätzen, wodurch sie sich erfolgreicher im Unternehmen organisieren und Aufgaben zuordnen können (vgl. Buhse 2010: 172). Es werden dem Unternehmen Möglichkeiten offeriert, das Markenwissen der einzelnen Mitarbeiter zu sammeln und anderen Mitarbeitern zu vermitteln. Unternehmensleitlinien können gemeinsam generiert und dadurch eine Marke von innen stark aufgebaut werden (vgl.

Mayer/Schoeneborn 2008: 141). Das Web 2.0 offeriert Unternehmen neue Kanäle, um das Behavioral Branding der Mitarbeiter sowie deren allgemeine Bindung zum Unternehmen zu stärken. Durch die Bereitstellung von Plattformen können bisher angewandte Instrumente des Behavioral Branding intensiver genutzt werden. Zudem fördert die kostengünstige und einfache Handhabung der Social Software-Anwendungen den Einsatz mehrerer Instrumente. Der emotionale Bereich der Mitarbeiter kann mittels Bildern, Videos oder virtuellen, interaktiven Markenwelten besser angesprochen werden, was wiederum die Markenidentität sowie die Bindung zur Marke stützt. Des Weiteren wird durch die Wissensgenerierung auch das Marken-Know-how bei den Mitarbeitern erhöht. Relevantes Markenwissen kann dauerhaft in Wikis gespeichert werden, sodass es für alle Mitarbeiter, besonders für neue, jederzeit abrufbar ist. Durch Blogs oder Social Networks können sich Mitarbeiter austauschen und sich gegenseitig informieren. Somit wird nicht nur generell das Markenwissen erhöht, sondern auch der Informationsstand über aktuelle Ereignisse. Dies führt zu einer besseren Markenidentität und als Folge dessen zu einem stärkeren Markencommitment.

Jedoch könnte das Web 2.0 auch eine Plattform für die informelle Kommunikation in Form von Gerüchten bieten. Durch die vernetzte Kommunikation können sich negative Nachrichten schneller unter den Mitarbeitern verbreiten als bisher und dadurch einen größeren Schaden verursachen. Falschmeldungen, Gerüchte oder negative Meldungen könnten sich auf diese Weise auch auf das Behavioral Branding der Mitarbeiter negativ auswirken.

8.5 Zwischenfazit

Das Internet als Informations- und Kommunikations-Infrastruktur ermöglicht nicht nur neue Optionen zur Interaktion, sondern auch neue Kommunikationsformen. Die daraus resultierende computervermittelte Kommunikation (CMC) ist als Form der medial vermittelten Telekommunikation zu erfassen, bei welcher vernetzte Computer als Kommunikationsmedien fungieren. Häufig werden die Interaktivität, Multimedialität und Digitalisierung als Schlagwörter im Zusammenhang mit der computervermittelten erwähnt. Die CMC ermöglicht neben der synchronen Kommunikation auch asynchrone Kommunikation, wodurch eine völlige Orts- und Zeitunabhängigkeit entsteht. Im Vergleich zur Face-to-face-Kommunikation sind die Kommunikationspartner hierbei in der Regel nicht persönlich anwesend und können sich daher nur eingeschränkt wahrnehmen. Somit spielen bei der CMC Elemente der nonverbalen Kommunikation

nur eine untergeordnete Rolle, weshalb Kommunikations- und Medienkompetenzen immer wichtiger werden. Mitarbeiter müssen wissen, welches Medium für ihren Kommunikationszweck am besten geeignet ist, damit der Kommunikationspartner die Botschaft versteht. Diese Auswahl kann nach rationalen Kriterien im Zuge eines Nutzen-Kosten-Kalküls oder durch Beeinflussung sozialer Normen erfolgen. In der Praxis wird wahrscheinlich eine Mischform aus beiden Theorien zustande kommen.

Durch das Web 2.0 avancierte das Internet schließlich zu einem Medium der spontanen Interaktionen mit vernetzten Informationen. Jeder Nutzer wird zum Produzenten und kann Inhalte selber generieren wie auch publizieren. Dadurch wurde die Ein-Weg-Kommunikation der klassischen Massenmedien, durch eine Zwei-Weg-Kommunikation abgelöst. Das Web 2.0 gilt dabei als Plattform für verschiedene Anwendungen, welche durch Vernetzung und Offenheit die Nutzung einer kollektiven Intelligenz erlauben. In diesem Kontext sind besonders Social Software Programme, die vorrangig der Ausführung zwischenmenschlicher Interaktionen, wie Wissensaustausch oder der Erstellung und Pflege sozialer Beziehungen, dienen, zunehmend wichtiger geworden. Unter den Begriff Enterprise 2.0 wurden diese in den vergangenen Jahren für einen effizienteren Informationsaustausch und eine vernetztere Zusammenarbeit der Mitarbeiter, verstärkt in der internen Unternehmenskommunikation eingesetzt.

Infolgedessen werden Kommunikationsinhalte nicht mehr nur von der Unternehmensführung erstellt, sondern können von jedem Mitarbeiter selbst generiert werden. Angestellte können Daten untereinander austauschen und selbstständig nach gezielten Informationen suchen. So hat sich die Netzwerkkommunikation von einer One-to-many-Kommunikation zu einer Many-to-many-Kommunikation verändert. Je nach Situation, Zielsetzung oder Interesse sind verschiedene Kommunikationsabläufe möglich. Die Enterprise 2.0 verfolgt hierbei das Prinzip der Selbstorganisation und verhält sich gegenüber formalen als auch organisatorischen Hierarchien gleichgültig. Diese veränderte Kommunikationskultur verlangt jedoch auch einen Wandel in der Unternehmenskultur sowie neue Denkansätze der Unternehmensführung. Besonders im Kontext der Mitarbeiterkommunikation und des Behavioral Branding ergeben sich dadurch neue Chancen.

Die zentralen Ziele der Enterprise 2.0 sind, das Wissensmanagement als auch die Kollaboration unter den Arbeitskräften effizienter zu gestalten. Das Personal wird nicht nur von den Führungskräften mit Informationen versorgt, sondern tauscht diese auch untereinander aus. Daneben werden sie intensiver in Unternehmensprozesse integriert

und können sich dabei durch ihr Know-how profilieren. Dadurch wird ihnen Anerkennung entgegengebracht und folglich ihr Engagement erhöht. Durch die grenzenlose Wissens- und Informationsvermittlung kann das Markenwissen der einzelnen Mitarbeiter gesammelt und anderen vermittelt werden. Darüber hinaus werden Unternehmensleitbilder gemeinsam generiert und damit nicht nur eine feste Bindung zur Marke, sondern auch eine Stärkung des Behavioral Branding erzielt. Jedoch erfolgt die praktische Umsetzung der Enterprise 2.0 bis dato recht langsam. Unternehmen messen dem Wissen der Mitarbeiter noch häufig wenig Bedeutung zu. Daneben gelten Defizite bezüglich der Kenntnisse über das Web 2.0, Sicherheitsbedenken sowie die fehlende Kontrolle über die Kommunikation als weitere Gründe für den zögerlichen Einsatz von Social Web-Anwendungen.

In der Literatur gibt es bereits zahlreiche Beiträge, welche die Einsatzmöglichkeiten wie auch Vorteile des Web 2.0 in der internen Kommunikation beschreiben. Jedoch werden die damit verbundenen Veränderungen der Mitarbeiterkommunikation im Speziellen und der Unternehmenskommunikation im Gesamten außer Acht lassen. Ein besonderes Defizit zeigt sich allerdings in Bezug auf das Behavioral Branding. Hier offeriert die Literatur nur sehr wenige Beiträge, die das markenkonforme Verhalten im Zusammenhang mit Web 2.0 diskutierten. Daher soll im zweiten Teil der Forschungsarbeit an diesem Punkt angesetzt werden und mithilfe von Experteninterviews versucht werden, diese Wissenslücken zu schließen.

9 Empirische Untersuchung

Das folgende Kapitel beschreibt die empirische Untersuchung mittels der die Forschungsfragen beantwortet werden sollen.

9.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel der Forschungsarbeit ist es, die Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation und im Zuge dessen auf das Behavioral Branding der Mitarbeiter zu untersuchen. Mit Hilfe von Leitfadengestützten Experteninterviews möchte die Autorin Unternehmen befragen, wie diese die Folgen von Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation und im Behavioral Branding beurteilen. Neben den allgemeinen Veränderungen der internen Kommunikation sollen auch die Chancen und Risiken aufgezeigt werden, die der Einsatz von Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation mit sich bringt. Zudem sollen die Herausforderungen herausgearbeitet werden, die sich durch die Implementierung von Web 2.0 dem Unternehmen ergeben. Dabei liegt das Augenmerk auf der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur. Da bis dato das Behavioral Branding im Kontext mit Web 2.0 nur wenig in der Literatur behandelt wird, soll besonders diese Thematik im Zuge der Experteninterviews untersucht werden. Dadurch erhofft sich die Autorin ein genaues Bild über die Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation und das Behavioral Branding als auch Einstellungen gegenüber dieser neuen Technologie zeichnen zu können. Mittels dieser Ergebnisse sollen anschließend folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Wie verändert das Web 2.0 die Mitarbeiterkommunikation innerhalb eines Unternehmens?
2. Wie beeinflusst das Web 2.0 die Stellung der Mitarbeiterkommunikation und des Behavioral Brandings innerhalb eines Unternehmens?
3. Wie kann durch Web 2.0 eine Verbesserung des Behavioral Branding bei den Mitarbeitern erzielt werden?
4. Welche Herausforderungen entstehen für das Unternehmen durch den Einsatz von Web 2.0 in der internen Kommunikation?

9.2 Methodische Vorgehensweise

Der erste Teil der Arbeit stellt eine auf Literatur basierende Theoriearbeit dar. Bisher veröffentlichte Bücher und Studien wurden in Bezug auf die Forschungsfragen und den Forschungskontext untersucht und zusammengefasst. Diese Literaturarbeit dient als fundierte Wissensgrundlage für die darauffolgenden Experteninterviews. Das dieser Arbeit basierende Forschungsthema stellt noch einen relativ neuen Untersuchungsgegenstand dar und steht erst am Anfang einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Daher eignet sich hierfür eine qualitative Vorgehensweise. So wird gemäß dem Prinzip der Offenheit dieser Methode „auf eine vorgängige explizite Hypothesenbildung ex ante verzichtet“ (Witzel 1985: 228), um nicht den empirischen Erkenntnisgewinn durch ein Kategoriensystem zu begrenzen (vgl. ebd.: 228). So gelten qualitative Verfahren als explorativ und Hypothesen generierend (vgl. Kleinig 1995: 12). Der offene Charakter der theoretischen Konzepte gilt dabei als Kennzeichen, welcher einen permanenten Austausch zwischen den erhobenen Daten und dem theoretischen Vorverständnis beschreibt. Dadurch kommt es zu einer ständigen Präzisierung, Modifizierung und Revision von Theorien und Hypothesen (vgl. Lamnek 2005: 89). Die qualitative Sozialforschung eignet sich besonders dann, „wenn die Gegenstände und Themen, nach allgemeinen Wissensstand, nach Kenntnis des Forschers oder auch nur nach seiner Meinung, komplex, differenziert, wenig überschaubar, widersprüchlich sind oder wenn zu vermuten steht, daß [sic!] sie nur als ‚einfach‘ erscheinen, aber -vielleicht- Unbekanntes verbergen“ (Kleinig 1995: 16). Das Ziel der qualitativen Forschung stellt die Rekonstruktion von Prozessen dar, durch die die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird (vgl. Lamnek 2005: 32 f.). Durch die offenen Antwortmöglichkeiten verspricht sich die Autorin ein facettenreiches und umfassendes Bild über den zu untersuchenden Forschungsgegenstand.

9.2.1 Das Experteninterview

Experteninterviews gelten als Sonderform der Befragung und sind in der Sozialwissenschaft weit verbreitet (vgl. Fischer 2009: 16). Besonders häufig finden sie ihre Anwendung in der industriesoziologischen Forschung, in der Organisationsforschung, Bildungsforschung und Politikforschung (vgl. Meuser/Nagel 2009: 465). In der Literatur der empirischen Sozialforschung wird dem Experteninterview nur wenig Beachtung beigemessen, da sie keine „reine“ Form einer methodischen Ausrichtung ist, sondern eine forschungspragmatisch begründete

Mischform der Datenerhebung darstellt (vgl. Meuser/Nagel 2009: 466; Liebold/Trinczek 2002: 37). Dagegen betonen Meuser und Nagel, dass „dieses Verfahren neben einem forschungspragmatisch motivierten Einsatz auch aufgrund methodologischer Erwägungen gewählt wird: als ein Instrument der Datenerhebung, das auf einem spezifischen Modus des Wissens bezogen ist – das Expertenwissen“ (Meuser/Nagel 2009: 466). Experteninterviews werden eingesetzt, um soziale Situationen oder Prozesse zu rekonstruieren und anschließend eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden. Sie haben die Aufgabe dem Forscher das besondere Wissen der Menschen, welche in Situationen und Prozesse involviert sind, zugänglich zu machen. Entscheidend dabei ist das Ziel der Untersuchung, der daraus ableitende Zweck des Interviews und die sich daraus ergebende Rolle des Interviewpartners (vgl. Gläser/Laudel 2009: 13). Je nach Interesse und Forschungsfrage werden Expertengespräche unterschiedlich stark vorstrukturiert und unterschiedlich offen geführt, differenziert aufbereitet, ausgewertet und interpretiert (vgl. Bogner/Menz 2005: 34). Allgemein gilt das Experteninterview als ein wenig strukturiertes Erhebungsinstrument, das zu explorativen Zwecken eingesetzt wird (vgl. Meuser/Nagel 2009: 465).

Da die Fragestellung dieser Forschungsarbeit in der Literatur noch wenig beleuchtet ist, erscheint der Autorin das Experteninterview als Erhebungsmethode am sinnvollsten. Durch die Erschließung des spezifischen Expertenwissens, sollen die Forschungsfragen beantwortet und Hintergrundwissen angeeignet werden, um Wissenslücken zu schließen und abschließend Hypothesen generieren zu können.

9.2.2 Zum Expertenbegriff

Als Experten werden Fachleute bezeichnet, die über besondere Wissensbestände verfügen (vgl. Liebold/Trinczek 2002: 33). „ ‚Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser/Laudel 2009: 12). Experten verfügen über zwei wichtige Merkmale:

1. Experten sind ein Medium, über die man Wissen bezüglich spezieller Sachverhalte erlangen möchte. Sie sind demnach nicht das Objekt der Untersuchung, sondern sind oder waren Zeugen der uns interessierenden Prozesse.

2. Experten nehmen eine exklusive Stellung in dem sozialen Kontext ein, den wir untersuchen. (vgl. ebd.: 13)

Prinzipiell kann jeder als Experte angesprochen werden, der, hinsichtlich auf eine spezifische Fragestellung, relevantes Wissen besitzt. Demnach ist ‚Experte‘ ein relationaler Status, der von Forschern verliehen wird. Nach Meuser und Nagel ist ein Experte jemand, „der in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2005: 73).

Dabei kann zwischen drei Arten von Expertenwissen unterschieden werden: Erstens das technische Wissen, welches durch die Herstellbarkeit und Verfügung über Operationen und Regelabläufe, fachspezifische Anwendungsroutinen usw. gekennzeichnet ist. Hier unterscheidet sich das Expertenwissen von dem Alltagswissen. Zweitens das Prozesswissen, das sich auf Informationen über Handlungsabläufe, organisationale Konstellationen, Interaktionen und Ereignisse bezieht. Das Prozesswissen gilt weniger als Fachwissen, sondern vielmehr als praktisches Erfahrungswissen aus dem eigenen Handlungskontext. Drittens das Deutungswissen, welches auf die subjektiven Relevanzen, Sichtweisen und der Interpretation des Experten abzielt und für die Theoriegenerierung wichtig ist (vgl. Bogner/Menz 2005: 43 f.). Dabei geht es in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand besonders um die subjektiven Sichtweisen und die Interpretation des Experten, die mittels der Datenerhebung und Auswertung als solche vom Forscher hergestellt werden (vgl. Fischer 2006: 18; Bogner/Menz 2005: 44).

9.2.3 Auswahl der Experten

Neben dem eigenen Erkenntnisinteresse wird der Inhalt des Interviews besonders durch den Interviewpartner bestimmt, da dieser über die Art und die Qualität der Informationen entscheidet. Dazu sollte sich der Interviewer im Vorfeld überlegen, wer relevante Informationen besitzt und diese auch bereitstellt. Um alle notwendigen Informationen einzuholen, müssen meistens mehrere Experten befragt werden, da kaum ein Interviewpartner über alle wichtigen Informationen verfügt. Zudem ist es besser, Informationen über einen Sachverhalt von mehreren Seiten zu beleuchten, da Experten aus ihrer persönlichen Perspektive berichten (vgl. Glaser/Laudel 2009: 117).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden vier Experten aus Unternehmen in Deutschland befragt. Die Suche gestaltete sich jedoch schwieriger als gedacht, da viele Unternehmen Web 2.0 nicht in ihrer internen Kommunikation implementiert haben oder sich noch in der Planungsphase befinden. Sogar sehr bekannte Großkonzerne, die global tätig sind, zählen dazu. Eine weitere Problematik bestand darin, dass einige Unternehmen aus Zeitgründen keine Interviews geben. Die Autorin entschied sich dazu, die Umfrage in Deutschland durchzuführen, da es aufgrund der Größe eine höhere Anzahl an Unternehmen gibt und dadurch die Chancen größer sind, Interviewpartner zu finden. Zudem liegen dieser Arbeit Studien über den Status quo in Deutschland zugrunde, weshalb es der Autorin sinnvoller erschien, die Befragungen unter deutschen Unternehmen durchzuführen. Dadurch können auch Vergleiche gezogen werden. Nachfolgend sollen kurz die befragten Experten vorgestellt werden:

- **Michael Wegscheider:** Allianz Versicherungen, Verantwortlicher der internen Online-Kommunikation, Bereich: Versicherungen
- **Anja Petzold:** IBM, Interne Kommunikation Software Group, Bereich: Software, IT
- **Christian Koch:** Scandio GmbH, Geschäftsführer, Bereich: IT-Beratung, Software
- **Michael Hufenschulte:** Vodafone, Corporate Communication Manager, Bereich: Telekommunikation

Ein fünftes Interview erfolgte schriftlich via E-Mail. Dieses konnte jedoch nicht verwendet werden, da alle Fragen zu Behavioral Branding nicht beantwortet wurden. Laut Aussage des Befragten stellt Behavioral Branding kein Thema in dem Unternehmen dar.

9.3 Datenerhebung

9.3.1 Interviewleitfaden

Neben der Technik ist die Datenerhebung die wichtigste Klassifizierung von Interviews. Dabei kann der Grad der Standardisierung grundsätzlich in (voll)standardisierte, halbstandardisierte und nichtstandardisierte Interviews erfolgen. Nichtstandardisierte Interviews können wiederum in Leitfadeninterviews, offene Interviews und narrative Interviews unterteilt werden (vgl. Gläser/Laudel 2009: 41 f.).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde das Leitfadeninterview gewählt, da es eine offene Herangehensweise zulässt. Ein Leitfaden enthält Fragen, die man im Verlauf des Interviews dem Partner stellen möchte, die jedoch in der Frageformulierung und in der Reihenfolge unverbindlich sind (vgl. ebd.: 142; 42). Der Leitfaden dient dabei dem Interviewer als Gedächtnisstütze sowie zur Unterstützung und Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen des Interviewten. Im Leitfaden wird der gesamte Problembereich in einzelne thematische Felder formuliert, in dem in Frageform oder Stichpunkten gefasste Inhalte des jeweiligen Feldes subsumiert sind. Somit handelt es sich eigentlich um einen Gesprächsfaden, der dem Interviewer einerseits zur Kontrolle seiner zu beantwortenden Fragen dient und andererseits inhaltliche Anregungen bei einem stockenden Gespräch liefert (vgl. Witzel 1985: 236 f.). Das Interview ist so weit wie möglich einem natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern. Dadurch können mehrere Fragen bereits im Gespräch beantwortet werden, ohne dass der Interviewer diese extra stellen muss. Manchmal können Fragen jedoch nur durch ad-hoc Nachfragen beantwortet werden. Solche Nachfragen werden nicht in den Interviewleitfaden aufgenommen, da dieser eher als Richtschnur angesehen wird und nur die wichtigsten zu stellenden Fragen enthält (vgl. Gläser/Laudel 2009: 42).

Der hier zugrunde liegende Leitfaden ist in drei Teile gegliedert. Um den Gesprächseinstieg locker zu gestalten, holt die Autorin zu Beginn des Interviews die Erlaubnis ein, dieses aufzunehmen und die Person mit ihrem richtigen und vollen Namen nennen zu dürfen (vgl. ebd.: 144). Zudem bittet die Autorin die Interviewten kurz ihre Position im Unternehmen zu schildern. Des Weiteren werden die Instrumente, die von dem jeweiligen Unternehmen eingesetzt werden und deren Einsatzdauer, um einen Übergang in die eigentliche Thematik zu schaffen, thematisiert. Dadurch werden der ungewohnten Situation die Spannung sowie eine eventuelle Scheu genommen. Der darauf folgende Fragenteil dient der Beantwortung des Forschungsinteresses. Vor der abschließenden Danksagung sind die Gesprächspartner aufgerufen, Aspekte zu nennen, die ihrer Meinung nach von der Autorin zu wenig beachtet worden sind. So wird das Interview mit einer angenehmen Frage beendet (vgl. ebd.: 148 f.). Ferner ist der Leitfaden von Interview zu Interview leicht verändert worden, da sich dieser an das Wissen der jeweiligen Experten orientiert. Daher wurden beispielsweise ungünstige Fragestellungen, Formulierungen oder die Reihenfolge verändert oder weggelassen (vgl. ebd.: 150).

(Interviewleitfaden befindet sich im Anhang)

9.3.2 Durchführung

Die Vorabanfrage der Experteninterviews verlief bei allen Interviewpartnern telefonisch, wobei die Autorin kurz den Untersuchungsgegenstand sowie ihr Ziel erläuterte. Die Sparten der Beschäftigten wurden dabei nicht gezielt ausgesucht, da dies aufgrund der geringen Unternehmerzahl, die über Erfahrung mit Web 2.0 in der internen Kommunikation verfügen, nicht möglich war. Bei der Mehrzahl der Interviews ist der Experte nicht in der obersten Hierarchieebene des Unternehmens angesiedelt, was jedoch nicht von Nachteil ist. Oft befinden sich Experten auf der zweiten oder dritten Führungsebene, da hier in der Regel Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden. Des Weiteren ist hier das meiste Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden (vgl. Meuser/Nagel 2005: 74). Die Interviewpartner erklärten sich direkt am Telefon für ein Interview bereit, wobei dieses bei einzelnen Gesprächspartnern nicht über dreißig Minuten andauern sollte. Alle Interviews erfolgten ebenfalls telefonisch per Skype, da sich die Unternehmen in Deutschland verteilt befinden oder diese Variante aus Zeitgründen von den Interviewten vorgezogen wurde. Die Gespräche fanden zwischen dem 22.-28. Juni 2011 statt und wurden digital mit einem Aufnahmeprogramm aufgezeichnet, um sie anschließend transkribieren zu können.

Da die Interviews alle per Telefon geführt wurden, fielen für die Autorin typische Schwierigkeiten der computervermittelten Kommunikation an. Die Mimik sowie die gesamte nonverbale Kommunikation sind entfallen, wodurch es für die Autorin manchmal schwierig war, Pausen nach den Fragen zu deuten. So war es besonders beim ersten Interview schwierig einzuschätzen, ob es um Pausen aufgrund einer schlechten technischen Übertragung handelte, ob der Gesprächspartner die Frage nicht richtig verstanden hat oder ob dieser lediglich darüber nachdenken musste. Des Weiteren konnte die Autorin durch ihre Körperbewegung nicht signalisieren, wenn sie während einer Antwort etwas nachfragen wollte.

9.3.3 Datenaufbereitung

Die Autorin hat sich bei der schriftlichen Fassung des aufgezeichneten Interviews für die wörtliche Transkription entschieden. Dadurch wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials erstellt, was als Grundlage für eine ausführliche interpretative Auswertung dient. Daneben können Textstellen miteinander verglichen und einzelne Aussagen in ihrem Kontext betrachtet werden (vgl. Mayring 2002: 89). In der Literatur sind dazu unterschiedliche Transkriptionsregeln zu finden. Die Autorin hat

folgende Transkriptionsregeln gewählt:

- Es wird Standardorthografie verschriftlicht und keine literarische Umschrift verwendet (z. B. „hast du“ statt „haste“) (vgl. Glaser/Laudel 2009: 194).
- Da das geteilte Wissen im Vordergrund steht, werden Pausen, Stimmlagen als auch sonstige parasprachlichen und nonverbalen Elemente nicht transkribiert, es sei denn, sie geben einer Aussage eine andere Bedeutung (vgl. Meuser/Nagel 2005: 83; Glaser/Laudel 2009: 194).
- Zustimmungde bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha, etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen (vgl. Kuckartz 2010: 44).
- Unverständliche Passagen werden wie folgt gekennzeichnet:
Unverständliches wird in einer Klammer festgehalten (...), wobei jeder Punkt eine Sekunde markiert.
Nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut wird in Klammer geschrieben (kommt es?) (vgl. Glaser/Laudel 2009: 194; Mayring 2002: 92).
- Aus Gründen des Datenschutzes werden die Interviews anonymisiert, wofür Codes verwendet werden (vgl. Glaser/Laudel 2009: 194). Daher werden auch alle Angaben, die Rückschlüsse auf die interviewte Person erlauben, anonymisiert (vgl. Kuckartz 2010: 44). Die Autorin als Interviewende wird dabei immer als „I“ gekennzeichnet.

Anzumerken ist hier, dass das Interview B von dem jeweiligen interviewten Experten autorisiert wurde, da dieser es nach der Transkription zur Durchsicht zugeschickt bekommen wollte. Es sind kleine Veränderungen Seitens des Experten durchgeführt worden, um den Sinn der Aussage besser wiedergeben zu können. Diese Abänderungen beinhalten jedoch keine Gegensätze zu dem ursprünglichen Interview und haben keine grundlegenden Auswirkungen auf das Gesagte.

9.4 Die Auswertungsmethode

Jeder Interviewtext ist das Protokoll einer besonderen Interaktion und Kommunikation und in Inhalt und Form einmalig und unverwechselbar. Es gilt hierbei die Experteninterviews zu vergleichen, um das Repräsentative im Expertenwissen zu offenbaren und die Aussagen für andere kontrollierbar zu machen. Das Ziel ist, „im Vergleich mit den anderen ExpertInnentexten das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte

Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“ (Meuser/Nagel 2005: 80). Die Auswertung von Experteninterviews orientiert sich dabei an thematischen Einheiten sowie an inhaltlich zusammengehörige Passagen und nicht an der Sequenzialität von Äußerungen je Interview (vgl. ebd.: 2005: 80).

Zur Auswertung des Datenmaterials wird die interpretative Auswertungsstrategie für leitfadenorientierte Experteninterviews von Meuser und Nagel verwendet. Diese versteht sich als Modellvorschlag, welches flexibel an die jeweiligen Untersuchungsbedingungen angepasst werden kann (vgl. ebd.: 2005: 80 f.). Meuser und Nagel teilen den Auswertungsprozess in sechs Schritte ein, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

1. Transkription

Der erste Schritt wurde bereits im vorhergehenden Kapitel beschrieben, weshalb hier nicht noch einmal darauf eingegangen werden soll.

2. Paraphrase

Bei der Paraphrasierung als zweitem Schritt wird textgetreu und in eigenen Worten der Inhalt des Interviews wiedergegeben. Es geht darum, das Textmaterial zu verdichten, indem nur jene Teile paraphrasiert werden, die hinsichtlich der leitenden Forschungsfragen wichtig sind. Dabei ist der Chronologie des Gesprächsverlaufs zu folgen, damit keine Informationen verschenkt werden. Ferner ist zu beachten, dass Informationen nicht durch voreiliges Klassifizieren verzerrt werden (vgl. ebd.: 83 f.).

3. Überschriften

In diesem Schritt werden den paraphrasierten Passagen Überschriften zugeordnet. Dabei wird die Wortwahl der Interviewten aufgegriffen. Es können auch Passagen, je nach Thematik, mehrere Überschriften enthalten. Das Zerreißen der Sequenzialität des Textes ist erlaubt und notwendig, damit Textstellen mit ähnlichen Themen zusammengefasst und mit einer Hauptüberschrift, die alle Inhalte abdeckt, versehen werden können. Dadurch wird eine Übersicht über den Text und dessen Informationen erzielt. Gegenstand hierbei sind noch immer die einzelnen Interviews (vgl. ebd.: 85 f.).

4. Thematischer Vergleich

Ab dieser Stufe werden die Texte verschiedener Interviews miteinander verglichen und verknüpft. Passagen mit gleichen oder ähnlichen Themen werden zusammengestellt und die Überschriften vereinheitlicht. Dies erfordert eine weitere Reduktion der Terminologie und der Redundanz. Die Kategoriebildung sollte weiterhin textnah erfolgen und noch keine soziologischen Fachbegriffe beinhalten. Die Resultate des thematischen Vergleichs sind permanent an den Passagen der Interviews zu prüfen, um Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, genauso wie Abweichungen, Unterschiede oder Widersprüche (vgl. ebd.: 86 ff.).

5. Soziologische Konzeptualisierung

Hier erfolgt eine Ablösung der Texte und der Terminologie der Interviewten in die wissenschaftliche Sprache. Gemeinsamkeiten werden in Kategorien zusammengeschlossen und mit soziologischen Begriffen versehen. Damit soll ein Anschluss der Interpretationen an allgemeinere disziplinäre Diskussionen ermöglicht werden. Als Ziel gelten die Systematisierung von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen und Deutungen, wobei auf Verknüpfungsmöglichkeiten einzelner Konzepte zu achten ist. Die empirische Generalisierung bleibt auf dieser Stufe noch auf das vorliegende Material begrenzt (vgl. 88 f.).

6. Theoretische Generalisierung

In der letzten Phase werden soziologische Theorien miteinbezogen sowie Begründungen als auch Zusammenhänge der Kategorien systematisch geordnet. Empirische Sinneszusammenhänge werden interpretiert und zu Typologien und Theorien verknüpft. Für einen erfolgreichen Auswertungsprozess müssen alle Stufen durchlaufen sowie permanent kontrolliert werden (vgl. ebd.: 89 ff.).

9.5 Die Auswertung

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der Experteninterviews aufgezeigt. Danach folgt in einer Zusammenfassung noch einmal die Darstellung der wichtigsten Erkenntnisse bevor anschließend die Forschungsfragen beantwortet werden. Für ein besseres Verständnis soll zu Beginn der Auswertung ein Überblick über den Einsatz und die Dauer der Web 2.0-Instrumente des jeweiligen Unternehmens dargelegt werden. Zudem lässt sich daraus auf den Erfahrungswert der einzelnen Experten mit Web 2.0 rückschließen. Dies kann als mögliche Erklärung bei widersprüchlichen

Aussagen unter den Experten herangezogen werden. Generell stehen die Antworten der Interviewpartner selten in einem gegensätzlichen Verhältnis, sondern vielmehr in einer Ergänzung zueinander.

9.5.1 Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation

Dieser Abschnitt umfasst die Meinungen der Experten hinsichtlich der Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation. Neben den allgemeinen Veränderungen werden ebenso Vorteile als auch Gefahren erörtert, welche die Interviewpartner aufgrund ihrer Erfahrung mit dem Web 2.0 verbinden.

Einsatz und Einsatzdauer der Web 2.0-Instrumente für die interne Kommunikation

In den vier befragten Unternehmen ergibt sich hinsichtlich des Einsatzes der Web 2.0-Instrumente folgendes Bild:

- Wikis werden in allen vier Unternehmen eingesetzt.
- Blogs werden ebenfalls in allen vier Unternehmen eingesetzt, wobei sich ein Unternehmen momentan noch in der Umsetzungsphase befindet (A10).
- Social Networking wird in drei Betrieben verwendet. Unternehmen D nutzt hierbei das Microblogging als Social Network-Anteil (D3).

Zusätzlich werden vereinzelt Mail-Systeme inklusive Chatfunktion sowie Communities benutzt (B1, D3). Communities sind Personenverzeichnisse, bei denen jeder Mitarbeiter ein eigenes Profil besitzt und seine Erfahrungen oder Projekte veröffentlichen kann. Zudem können die Mitarbeiter alle Seiten und Artikel kommentieren sowie Bewertungsfunktionen aktivieren und deaktivieren. Die Community-Funktion erweitert dabei die Funktion des Wikis (D5). Auch eine Media Library wird verwendet, in der die Mitarbeiter Filesharing betreiben und einzelne Files bewerten können (B2).

Die Einsatzdauer der verwendeten Web 2.0-Instrumente variiert zwischen den Unternehmen. Während Unternehmen B und D Social Networking bereits sehr früh im Sinne von Web 2.0 implementiert haben, stellt dies in Unternehmen A und C noch ein recht junges Phänomen dar.

Unternehmen A setzt das Wiki bereits als Testfeld seit Herbst 2009 ein, ab Frühjahr 2011 ist fest implementiert.

Unternehmen B benutzt die ersten Blogs seit 2003.

Unternehmen C hat eine *Xing*-Gruppe seit 2009 und das Vertriebs-Tool *Chief* seit 2011 im Einsatz. Wikis und Blogs werden seit 2004 genutzt, allerdings bisher noch nicht wirklich im Sinne von Web 2.0. Dies erfolgt erst über die Implementierung der neuen Software *Sharepoint 2010*.

Unternehmen D verfügt seit 2003 über ein Wiki, Confluence (Blogs, Communities, Microblogging) sind seit 2008 im Gebrauch.

Gründe und Ziele für den Einsatz von Web 2.0

Wie auch in der Literatur beschrieben, bewerten die Experten vorrangig das Wissensmanagement und die Kollaboration als Gründe für den Einsatz von Web 2.0 im Unternehmen. Hinsichtlich der damit verbundenen Zielsetzungen hat sich gezeigt, dass gerade in großen Unternehmen die Vorgabe der Instrumente vom Mutterkonzern erfolgt und somit die Experten die damit verbundenen Ziele nicht genau kennen.

Experte A sieht die Kollaboration als einen primären Aspekt für den Einsatz von Web 2.0 in der internen Unternehmenskommunikation. Kleinere Einheiten wie Projekte, Teams, Abteilungen und untergeordnete Struktureinheiten in Betrieben nutzen das Web 2.0 als virtuelle Arbeitsräume. Dennoch dient das Intranet hier nach wie vor als Hauptkanal für die Mitarbeiterkommunikation. Es wird jedoch begonnen, die Möglichkeiten des Wiki punktuell für Kommunikationszwecke der Internen Kommunikation zu verwenden. Ein im Wiki integrierter Blog soll Mitarbeiter mit aktuellen Informationen versorgen und ihnen die Möglichkeit bieten, mittels der Kommentarfunktion mit den Blog-Autoren zu kommunizieren. In diesem Fall wird die Plattform für Zwecke der strategischen Unternehmenskommunikation verwendet. Der reine Kommunikationsaspekt aus Sicht der Unternehmenskommunikation ist jedoch verhältnismäßig gering, weshalb die interne Kommunikationsabteilung auch lediglich eine „relative konzeptionelle Draufsichtsfunktion“ (A10) besitzt. Grundsätzlich ist das Wiki dezentral strukturiert und wird von den Mitarbeitern selbstständig organisiert (A10).

Auch im Unternehmen D werden Instrumente mit Kollaborationselementen für die Zusammenarbeit und das Wissensmanagement eingesetzt (D4). Als Ziele werden das gesamte Wissensmanagement, die interne Datenspeicherung als auch die umfassende Projektabwicklung genannt. Dabei sind Web 2.0-Anwendungen massiv in das Zentrum der täglichen Arbeit gerückt und das Wissensmanagement avancierte zum führenden System im Haus (D8, D9).

Neben dem Wissensmanagement betont Experte C die Community-Bildung als Ziel des Web 2.0. Mitarbeiter sollen sich stärker vernetzen und dadurch schneller Lösungen finden. Hierbei spielt auch der Zeitaspekt eine entscheidende Rolle. Mittels Social Web können persönliche Fähigkeiten in einem Mitarbeiterverzeichnis eingegeben und anschließend über eine Suchmaschine schneller gefunden werden. Dadurch erfolgt eine effizientere Recherche nach Themen oder Kontakten. Die zukünftigen Aspekte werden über das Wissensmanagement und die Community-Bildung hinausgehen und sich besonders mit dem Thema Vertrauen auseinandersetzen. Wenn Mitarbeiter von zuhause oder unterwegs aus arbeiten, müssen sie dort vernetzt und erreichbar sein. Deshalb beginnt das Unternehmen die Informationen, die bis dato noch im Intranet stehen, verstärkt den Mitarbeitern zu offerieren (C11).

Als Einsatzgebiete des Web 2.0 dienen beispielsweise wichtige Unternehmensentscheidungen und Brainstorming-Prozesse (B3). Die einzelnen Instrumente dazu werden vom Mutterkonzern vorgegeben, weshalb Experte D keine Angaben über die damit verbundenen Zielsetzungen geben kann (B13). In diesem Zusammenhang spielt allerdings der private Umgang der Mitarbeiter mit Web 2.0 einen entscheidenden Faktor. Sie interagieren auf Plattformen wie *YouTube* oder *facebook* und ändern dadurch ihr Medienkonsumverhalten. Ein Unternehmen muss sich diesen technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen anpassen und darf sich ihnen nicht verwehren. Ferner stellt der Bereich Innovation und Fortschritt eine weitere Komponente dar. Genaue Gründe für den Einsatz von Web 2.0 sind dem Experten jedoch nicht bekannt (B13). Als ein damit verbundenes Bestreben gilt allerdings die Eindämmung der E-Mail-Flut. Informationen können mittels Social Web gespeichert und über einen Link verschickt werden, wodurch der Datenstrom von E-Mails eingeschränkt wird. Eine komplette Verlagerung auf Web 2.0 ist jedoch nicht möglich. Demzufolge wird es neben Web 2.0 auch zukünftig weiterhin E-Mails geben (B17). Die Eindämmung von E-Mails gilt auch im Unternehmen von Experten D als erstrebenswert, jedoch konnte dies noch nicht im gewünschten Maß umgesetzt werden (D10).

Allgemeine Veränderungen der internen Kommunikation:

Über die allgemeinen Veränderungen der internen Kommunikation lässt sich bis dato nur wenig sagen, da das Untersuchungsfeld noch zu jung ist. Somit sind auch die Ansichten der Experten noch sehr unsicher. Es ist aber zu erkennen, dass sich besonders der informellen Kommunikation durch das Web 2.0 neue Wege eröffnen,

von denen die Auswirkungen auf die Mitarbeiterkommunikation heute noch schwer abzusehen sind.

Im Unternehmen A wurden bereits spezielle Kommunikationsprozesse mithilfe von Wiki-Spaces verkürzt und geordnet. Allgemeine Veränderungen der internen Kommunikation können aber noch nicht ausgemacht werden, da das Phänomen hierfür noch zu neu ist. Gegenwärtig lotet das Unternehmen Möglichkeiten des internen Wiki-Einsatzes aus. Der Experte ist sich dabei jedoch sicher, dass eine Änderung der internen Kommunikation erfolgen wird, da ein neues Instrument auch immer neue Optionen mit sich bringt (A19).

So wird beispielsweise bemerkt, dass bestimmte Informationen schneller kolportiert werden. Dies funktioniert teilweise wie ein Flurfunk, wofür das Web 2.0 die ideale Plattform darstellt. Tendenzen sind in diese Richtung zu erkennen, aber noch liegt keine unternehmensinterne Untersuchung dazu vor. Ein Monitoring in der Kommunikation wird nicht betrieben, es sei denn die Spaces werden zu diesem Zweck organisiert. Jedoch ist davon auszugehen, dass die Möglichkeit, sich in den verschiedenen Spaces zu allen Themen auszutauschen, auch Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation haben wird (A22).

Ebenso kann Experte C noch nicht abschätzen, wie sich die interne Kommunikation durch das Web 2.0 wandeln wird. Die Veränderung der Mitarbeiterkommunikation stellt ein schwieriges Thema dar, dem der Experte kein großes Gewicht beimisst. Durch Marktanalysen und Unternehmensbefragungen in Deutschland wurde die Erkenntnis gewonnen, dass in der IT-Branche die Affinität der Mitarbeiter zu „Social Media im Unternehmen“ (C12) sehr ausgeprägt ist. Bei anderen Konzernen hingegen, wie auch bei seinem eigenen, lief die Implementierung von Social Web in bestimmten Bereichen fehl und wurde deshalb wieder eingestellt (C12).

Das Arbeitsverhältnis von Experte B begann erst nach der Einführung von Web 2.0 im Jahr 2003. Daher kann er keine Auskunft geben, in welchem Verhältnis sich die Kommunikation generell verändert hat. Jedoch sind seit dem Einsatz einer Social-Networking-Plattform durchaus Veränderungen zu erkennen. Jeder Mitarbeiter hat nun die Möglichkeit seinen eigenen, speziellen Interessen nachzugehen. Je nach Thema werden Communities gebildet, die persönlich erstellt und gestaltet werden können. Dies dient sowohl dem Teilen von Inhalten und Daten mit anderen Kollegen, als auch dem Austausch von Ideen und Informationen. Dadurch kann jede Zielgruppe, sei sie noch so klein, gezielt benötigtes Informationsmaterial in einzelnen Kategorien finden. Dies kann als eine Veränderung der Mitarbeiterkommunikation angesehen werden. Die

interne Kommunikation wird dadurch nicht unkomplizierter, jedoch können Mitarbeiter mittels Tags nicht nur einzelne Dateien, sondern ganze Communities zu bestimmten Themen finden (B15). Daneben ist ein genereller Anstieg der Kommunikation zu verzeichnen. So nehmen neben dem Kommunikationsbedarf auch die Kommunikationsgründe durch das Web 2.0 zu, da beispielsweise die Inhalte einer Community permanent aktualisiert werden müssen. Die interne Kommunikation befindet sich momentan in einem Veränderungsprozess, bei dem die Entwicklung noch nicht abzusehen ist (B47).

Experte D nennt die vermehrte Informationsverfügbarkeit als Veränderung der internen Kommunikation. Informationen, die früher in einem E-Mail-Postfach archiviert waren, werden nun abgespeichert und dadurch anderen zur Verfügung gestellt. Zudem ist ein Rückgang der E-Mail-Kommunikation zu verzeichnen, jedoch noch nicht im gewünschten Maß (D10).

Vorteile und Chancen des Web 2.0 im Unternehmen

Als Vorteile der Social Web-Anwendungen innerhalb des Unternehmens werden vonseiten der Experten unterschiedliche, sich ergänzende Aspekte genannt. So wird neben der Wissensgenerierung, unter anderem der grenzenlose Kommunikationsaustausch, die Integration der Mitarbeiter sowie die selbstständige Informationssuche als positive Auswirkungen des Web 2.0 beschrieben.

Neben der Mitarbeitervernetzung, der selbstständigen Informationssuche und der Wissensgenerierung bewertet Experte B besonders die Möglichkeit des grenzenlosen Kommunikationsaustauschs als Chance des Web 2.0. Dies soll durch die einfache Kommunikation zwischen den Peers als auch Top-down innerhalb der Hierarchielinien angetrieben werden. Mittels den über die Abteilungsgrenzen hinweg stattfindenden Dialog erhalten die Mitarbeiter einen breiteren Blickwinkel (B16).

In diesem Kontext spielen aus Unternehmenssicht zwei Punkte eine Rolle: Einerseits kann die Wissenserhaltung in den täglichen Arbeitsprozess integriert werden und dadurch die Tätigkeiten der Mitarbeiter erleichtert werden. Andererseits hat der Mitarbeiter die Möglichkeit sich über sein Know-how als auch seine Erfahrung zu profilieren (D11). Des Weiteren weisen die Arbeitsprozesse im Web 2.0 im Gegensatz zum klassischen Intranet eine deutlich höhere Transparenz auf und führen zu einer besseren Integration des Personals (D12).

Die Aspekte „erhöhte Transparenz, Gefühl der Partizipation, sowie Reduzierung der Arbeitslast bei den Mitarbeitern“ (A23) nennt auch Experte A als mögliche Vorteile des Wikis (A23). Zudem bilden die Verringerung des Arbeitsvolumens, die Vereinfachung der Kollaborationsprozesse sowie eine schnellere Zusammenarbeit mit dezentral aufgestellten Mitarbeitern weitere Vorzüge. Mitarbeiter werden per E-Mail über Änderungen benachrichtigt und können unmittelbar Beiträge kommentieren oder ändern, wodurch das Arbeiten enorm beschleunigt wird (A18).

Experte C nennt die verlässlicheren Informationen durch die Kollaborationsplattformen als größten Nutzen des Web 2.0 im Unternehmen. Dies inkludiert sowohl tagesaktuelle Themen als auch spezielles Wissen der Belegschaft. Durch die schnelle Verfügbarkeit von Informationen nimmt die Geschwindigkeit generell in Unternehmen zu (C43). Ferner verfügen die Mitarbeiter über einen besseren Informationsstand (C44).

Nachteile von Web 2.0 in der internen Kommunikation

Bei der Bewertung möglicher Nachteile von Web 2.0-Anwendungen innerhalb der Mitarbeiterkommunikation wird einerseits die Expertise der einzelnen Interviewpartner deutlich, andererseits spielt die Firmenbranche und die damit verbundene Abhängigkeit von Informationen eine Rolle. Tendenziell werden bei der Enterprise 2.0 eher weniger Nachteile gesehen.

Experte A, in dessen Unternehmen das Phänomen Web 2.0 noch recht jung ist, nennt die Wertigkeit der Informationen sowie die Verbreitung falscher Nachrichten als Nachteile von Web 2.0. Die Prozesse im Knowledge-Management müssen durch den Einsatz von Web 2.0 umstrukturiert werden. Durch die Ablösung hauptamtlich genutzter Informationsregister durch Wiki-Spaces, in denen gleichberechtigte Wiki-Autoren ihr Wissen generieren und austauschen können, bedarf es einer Neuorganisation im Umgang mit der Wertigkeit von Informationen und Wissen. Die Informationen, welche in der Informationsdatenbank gespeichert sind, wurden von der Betriebsorganisation geprüft. Allerdings entsteht auch im Wiki durch den Austausch der Mitarbeiter ein Wissen, das möglicherweise wertvoller ist, als jenes in der Unternehmensdatenbank, da dieses näher am Geschehen stattfindet. Die Frage dabei richtet sich jedoch nach dessen Verlässlichkeit und Aktualität. Demnach betrachtet der Experte die Validität der Informationen als Problematik der Wikis. Diesbezüglich beschäftigen sich in seinem Unternehmen derzeit einige Spezialisten damit, Lösungen zu finden, die eine vernünftige als auch effektive Nutzung des Wikis für eine breite

Masse erlauben. Das Wiki ist dezentral strukturiert und wird von den Angestellten selbst organisiert. Daher muss sich noch in diesem Punkt die Funktionalität und Zuverlässigkeit der „Wisdom of the Crowd“ (A17) beweisen, da die Bearbeitung wichtiger Vorgänge eine hundertprozentige Zuverlässigkeit der Informationen verlangt (A17).

Die Experten B, C und D sehen darin jedoch keinen Nachteil. Falsche Nachrichten werden von Kollegen verbessert, wodurch eine relativ schnelle Selbstregulierung stattfindet. Im Falle einer permanenten Verbreitung von Falschmeldungen durch einen Mitarbeiter, verliert dieser rasch an Glaubwürdigkeit. Zudem glaubt Experte B, dass Menschen über gewisse interne Kontrollmechanismen verfügen und die Quellen der Beiträge bewerten. Jeder Mitarbeiter ist dazu angehalten, die Inhalte zu kontrollieren als auch kritisch zu beurteilen. Die Verbreitung falscher Nachrichten stellt daher kein Problem von Web 2.0 dar (B23). Problematisch betrachtet er allerdings die allgemeinen Nachteile der Online-Kommunikation. Die Gefahr liegt in Missverständnissen, die entstehen, wenn keine persönlichen Interaktionen möglich sind. Gerade beim Chatten ist es schwieriger, mit kurzen Sätzen sein Kommunikationsziel zu erreichen. Dies stellt jedoch kein spezifisches Problem von Web 2.0, sondern generell von computervermittelter Kommunikation dar (B18). Interviewpartner B zufolge, überwiegen die Vorteile des Social Web jeden Nachteil (B23).

Im Unternehmen von Experte C sollen im nächsten Schritt nicht nur bestimmte Redakteure, sondern jeder Mitarbeiter über die Erlaubnis verfügen, Content im Intranet zu erstellen und zu verändern. Es wird dabei die Auffassung geteilt, dass dadurch die Fehlerquote innerhalb des Contents sinkt, anstatt anzusteigen. Fehler werden dadurch von mehr Mitarbeitern gefunden und sogleich korrigiert, ohne dass der Urheber kontaktiert werden muss (C29).

Die Weitergabe falscher Informationen betrachtet Experte D als prinzipiell möglich, jedoch wurden auch früher falsche Arbeitsanweisungen per E-Mail weitergegeben, da diese alt und ungepflegt waren. Ein Wiki bietet hierbei die Chance, sowohl die Steuerung als auch die Pflege zu optimieren (D17).

Neben der Verlässlichkeit der Informationen führt Experte A die Dissimilation der Informationen der Kommunikationskanäle als weiteren Aspekt an. In diesem Fall wird die interne Kommunikation der Mitarbeiter innerhalb oder zwischen den virtuellen Räumen aktiv betrieben. Die Unternehmenskommunikation könnte ihre Botschaften nur noch dann vermitteln, wenn sie ebenfalls in diesen Netzwerken publiziert wird. Momentan benutzt das Unternehmen noch das Intranet als Hauptkanal. Obwohl die

Wahrnehmung dort begrenzt ist, besitzt die interne Kommunikationsabteilung und der Vorstand dennoch die Gewissheit, dass die Botschaft zumindest von einem großen Teil der Mitarbeiter rezipiert wird. Ob sie aufgenommen wird, bleibt dabei fraglich. Je dezentraler diese Kommunikationslandschaft wird, desto schwieriger ist es, einen solchen zentralen Kommunikationskanal als relevant aufrechtzuerhalten (A24).

Aus eigener Erfahrung nennt Experte C die Unwissenheit über die Akzeptanz des Web 2.0 bei den Mitarbeitern sowie den damit verbundenen Aufwand als Nachteil (C45). Zusätzlich macht er auf eine weitere Gefahr aufmerksam. Er identifiziert ein Problem im Umgang mit inaktiven Social Media-Kanälen. Oftmals werden diese wegen fehlender Courage künstlich am Leben erhalten. Das Eingestehen von Fehlern ist laut Experte C wichtig und gilt für die externe Kommunikation genauso wie auch für die interne Kommunikation eines Betriebs (C50).

Experte D sieht hingegen keine Gefahren im Einsatz von Web 2.0. Jedoch herrscht in größeren Unternehmen die Angst, die Kontrolle über die Steuerung der Kommunikation im Haus zu verlieren. Was seiner Meinung nach richtig ist, aber in modernen Zeiten nicht gewünscht sein darf. Ein Wiki offeriert eine Plattform, auf dem auch ohne Erlaubnis von der Geschäftsführung Diskussionen stattfinden und Daten ohne Prüfung eingespielt werden können. Je größer und konservativer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Befürchtung im Management. Das Unternehmen von Experten D hingegen weist eine extrem offene Politik auf. Mitarbeiter sind über alle Projektdaten, Umsätze und Entscheidungen informiert, weshalb Ängste nicht relevant sind (D13).

Im Bezug auf das Behavioral Branding greift auch B die von Experten D erwähnten Ängste auf. Viele sind der Meinung, dass Social Media eine Gefahr für Behavioral Branding darstelle (B43). Mitarbeiter können sich im Internet vereinen und einen negativen Blogbeitrag über das Unternehmen publizieren, welcher anschließend zu einem Imageschaden führt. Auch innerhalb eines Unternehmens können Unmut oder Probleme auftreten, die sich als Folge auf das Behavioral Branding auswirken. Daher darf ein Unternehmen Social Media nicht vernachlässigen und muss angemessen kommunizieren. Denn Social Media bedeutet schnelle Reaktionszeiten. Bei Problemen muss das Unternehmen zeitnah reagieren, da sich eine negative Meldung relativ schnell vervielfältigt. Der Meinung des Experten zufolge, stellt Social Media ein Tool dar, das sich nicht nur positiv, sondern bei falscher Handhabung und Unwissenheit auch negativ auswirken kann. Demzufolge handelt es sich um ein wichtiges Thema, das auch mit Behavioral Branding zusammenhängt (B44).

Gerüchte

Gerüchte nehmen als Form der informellen Kommunikation eine Sonderstellung in diesem Kontext ein. Die Experten sind sich einig, dass das Web 2.0 zwar zu einer schnelleren Verbreitung eines Gerüchts führen kann, dieses bei richtiger Handhabung jedoch eher eine Chance, als ein Risiko bildet.

Diesem stimmt auch Experte D zu, jedoch gilt dies in seiner Firma als kein Problem (D 14). Auch für große Unternehmen stellen Gerüchte keine Gefahr dar, jedoch sind dort viele Ängste vorhanden. Betriebsleitern wird durch Web 2.0 offensichtlich, was bis dato im sogenannten „Flurfunk“ versteckt stattfand. Allerdings wird dem Management durch Social Web nun die Chance geboten, das Aufkommen von unbestätigten Meldungen umgehend zu sehen und darauf zu reagieren (D15). Dabei darf ein Unternehmen die Mitarbeiter nicht alleine lassen oder durch Diskussionsverbote und Systemabschaltungen negativ reagieren, sondern muss in einen offenen Diskurs mit dem Personal treten (D16).

Auch Experte C sieht Gerüchte bei richtiger Handhabung nicht als Risiko, sondern eher als Möglichkeit für ein Unternehmen an (C18). Er betont in diesem Kontext gleichzeitig die Wichtigkeit der Ressource Mensch. Denn wenn Ressourcen vorhanden sind, um negative Meldungen schnell einzudämmen und die Opinionleader im Unternehmen zügig zu erreichen, können Unternehmen diese eher als Chance nutzen (C50). So sieht sich in seinem Betrieb die Interne Kommunikationsabteilung in der Pflicht, die Kommunikationskanäle genau zu beobachten, um bei Gegebenheiten sofort eingreifen zu können. Kritische Themen werden dadurch deutlich schneller wahrgenommen. Des Weiteren ist es der Unternehmensführung über solche Plattformen nun möglich, an Flurfunkdiskussionen teilzunehmen, die sie bis dato nicht mitbekommen haben. Ferner bekommt die Geschäftsführung die Gelegenheit, sich intensiv mit den Mitarbeitern über problematische Themen zu unterhalten, das Feedback der Mitarbeiter nicht nur einzuholen, sondern auch zu nutzen, Stellung dazu zu nehmen und rechtzeitig einzugreifen. Risiken sind zwar da, die nicht ignoriert werden dürfen, jedoch sollen ebenso die Chancen, die dadurch entstehen, nicht außer Acht gelassen werden (C18).

Veränderung der Gewichtung der internen Kommunikation durch Web 2.0

Im Bezug auf eine veränderte Gewichtung der internen Kommunikation durch Web 2.0, herrschen unter den Experten unterschiedliche als auch unsichere Ansichten.

Experte A kann momentan noch keine Veränderung an der Gewichtung der Mitarbeiterkommunikation durch das Wiki ausmachen, da der Wiki-Einsatz in seinem Unternehmen dafür noch zu neu ist. Ein Beginn eines Wandels in der Kommunikation ist jedoch zu erkennen (A 19).

Interviewpartner C misst der internen Kommunikation durch das Web 2.0 nicht mehr Bedeutung bei, jedoch neue Möglichkeiten (C51).

Über einen Wertanstieg der internen Kommunikation durch Web 2.0 lässt sich nur schwer mutmaßen. Der persönlichen Meinung von Experten B zufolge, wird die interne Kommunikation wichtiger, da jeder die Möglichkeit besitzt, die Rolle der Internen Kommunikationsabteilung einzunehmen und dadurch als Kommunikator zu fungieren. In diesem Zusammenhang werden auch Kommunikations-Skills und Medien-Skills bedeutsamer. Besonders in Situationen, die außerplanmäßig verlaufen, sind diese Fähigkeiten entscheidend. Aus dieser Notwendigkeit sind mittlerweile sogar neue Berufsbilder, wie Communitymanager, entstanden (B45).

Auch Experte D kann nicht sagen, ob sich Unternehmen über die Wichtigkeit der Mitarbeiterkommunikation bewusst sind. Die interne Kommunikation hat sich verändert und erlangt insofern auch mehr Bedeutung, da sie von einer Einbahnstraße der Kommunikation zu einem „Highway“ (D18) avanciert. Die Internen Kommunikationsabteilungen in Unternehmen verfassen nicht mehr Texte, die von dem Personal rezipiert werden sollen, sondern es wird Feedback gegeben und auch erwartet. Daneben werden Diskussionen geführt sowie Bewertungen und Zusatzinformationen gegeben. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine bidirektionale Kommunikation (D18).

9.5.2 Auswirkungen des Web 2.0 auf das Behavioral Branding

Im Anschluss an die Mitarbeiterkommunikation sollen im Folgenden die Auswirkungen des Web 2.0 auf das Behavioral Branding untersucht werden. Neben der Diskussion, ob das Behavioral Branding allgemein durch Social Web-Anwendungen gestärkt werden kann, zeigen die Experten mögliche Anwendungsgebiete auf.

Stärkung des Behavioral Branding durch Web 2.0

Bei einer gezielten Strategie und damit verbundenen Anwendungen des Web 2.0 kann sich auch ein Wiki auf das Behavioral Branding auswirken. Momentan wird dies jedoch im Unternehmen von Experten A nicht als Ziel verfolgt (A20). Unternehmenswerte werden mittels Social Web-Anwendungen nicht neu bestimmt, da es sich lediglich um

Instrumente handelt, die einen bestimmten Zweck verfolgen. Möglicherweise inkludieren diese auch einen eleganteren Transport bestimmter Werte (A 29, 30).

Ein besserer Transport der Markenidentität hängt primär davon ab, ob ein Unternehmen diese besitzt. Die Überlegung umfasst zwei Punkte: „Hat mein Unternehmen überhaupt eine Markenidentität? Wie transportiere ich sie meinen Mitarbeitern und von denen in die weite Welt?“ (D34) Punkt eins hat mit Web 2.0 nichts gemein. Wenn eine Markenidentität jedoch vorhanden ist, kann ein Unternehmen sie bis in die kleinste Ecke des Betriebs transportieren (D34). In der Firma von Experte D werden beispielsweise alle Dokumente, auch die Unternehmenswerte, gemeinsam erarbeitet (D36). Das kollektive Generieren von Unternehmenswerten hängt jedoch stark von der Unternehmensgröße ab, so Experte D (D37). Er stimmt zu, dass Mitarbeiter durch das Web 2.0 besser informiert sind und ein erfolgreicher Informationsaustausch zu einem besseren Behavioral Branding führt (D39, 40).

Auch nach Interviewpartner B trägt das Web 2.0 dazu bei, das Behavioral Branding der Mitarbeiter zu stärken. Es kann ein gutes Image innerhalb der Firma aufgebaut sowie eine Art Gemeinschaftsgedanke damit gebildet werden. Daneben wird eine gewisse Innovationsfreude ausgestrahlt und erkannt, dass nicht nur Top-down, sondern auch Bottom-up kommuniziert werden kann. Dies wiederum wirkt sich auch auf das Image, welches Mitarbeiter über ihr Unternehmen besitzen, aus (B9). Die Einflussnahme ist dabei Instrumentenabhängig. In diesem Kontext wird dem Wiki aufgrund seiner Beschaffenheit kein großes Potenzial von Interviewpartner B zugeschrieben. Blogs hingegen schon, da aktive Blogger tagesaktuelle Themen, die in Verbindung mit der Firma stehen, kommunizieren. Dies verbessert nicht nur die Bindung an das Unternehmen, sondern auch das Behavioral Branding. Darüber hinaus sind die Mitarbeiter stolz, dass sie die Möglichkeit besitzen, einen Blog zu eröffnen und ihre Meinung zu äußern (B42). Indem Mitarbeiter spüren, dass sie partizipieren können, verfestigt sich das Corporate Branding von selbst in deren Köpfen. Jedoch stellt dies nicht den Sinn und Zweck des Web 2.0-Einsatzes dar. Auch wenn die Strategien im Mutterkonzern entwickelt werden, kann sich der Experte nicht vorstellen, dass Social Media zur internen Verbesserung des Brandings eingesetzt wird. Dies stellt wenn einer der untergeordneten Gründe da (B5).

Experte C zufolge ist es Marken- bzw. Branchenabhängig, ob Web 2.0 zur Stärkung des Behavioral Brandings der Mitarbeiter genutzt werden kann. In seinem Unternehmen würde er die Stärkung des Behavioral Brandings durch Web 2.0 bejahen (C27), da sich dieses auf das Thema „Kommunikation überall“ (C28) konzentriert.

Mitarbeiter gelten in ihrer Freizeit als Botschafter des Unternehmens, je nachdem wie enthusiastisch sie über Smartphones Web 2.0 nutzen, stärken sie auch die Marke des Unternehmens (C28). Das Arbeitsfeld der Firma von Experte C lässt sich hervorragend mit Web 2.0 verknüpfen. Demzufolge gestaltet sich in seinem Unternehmen die Verankerung der Markenidentität als nicht so diffizil, wie beispielsweise bei einem Unternehmen, das aus der Industriefertigung stammt (C36). Die Unternehmenswerte und -ziele werden zwar in der internen Unternehmenskommunikation häufig verankert, jedoch noch nicht über Web 2.0 vermittelt. Er geht jedoch davon aus, dass bei einem intensiveren Einsatz von Web 2.0 im Unternehmen nicht nur die Orientierung besser verankert, sondern auch durch die Wissensgenerierung das Behavioral Branding gestärkt wird und zieht damit eine Parallele zu Wikipedia. Die verlässlicheren Informationen wirken sich letztlich auch auf das Brandingniveau aus (C 35, 29). Allerdings führt mehr Wissen nicht zwingend zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen. Denn Bindung wird nicht über Wissen, sondern im Wesentlichen über Emotionen erzielt. Diese gilt es über Social Media-Kanäle an die Mitarbeiter zu vermitteln. Einem Unternehmen ist nicht geholfen, wenn „es statt 15.000 Wikipedia-Seiten auf einmal 27.000 Wikipedia-Seiten hat“ (C31). Wenn ein Mitarbeiter jedoch die Bindung zu seinem Unternehmen begründen kann, ist der Wert für den Betrieb um ein vielfaches höher, als wenn das Knowledge um 50 Prozent erweitert wird (C31).

Ein wichtiger Unterschied ist in diesem Kontext zwischen Wissen und Information zu ziehen. Knowledge trägt nur zu einem bestimmten Grad zu einem besseren Behavioral Branding bei. Dennoch muss ein Basiswissen über das Unternehmen, dessen Ziele und Werte bei den Mitarbeitern vorhanden und verankert sein (C54). Die Bedeutung von Information ist hingegen eine andere. Werden Mitarbeiter kontinuierlich über unternehmensinterne Vorgänge aufgeklärt, führt dies bei manchen Mitarbeitern zu einer besseren Identifikation mit dem Unternehmen als auch zu einem markenkonformen Verhalten (C56). Abschließend hält der Experte als wichtigste Punkte noch einmal fest: Der Mitarbeiter wird durch Web 2.0 noch mehr zu einem Markenbotschafter. Dies ist aber sehr stark branchenabhängig. So sind beispielsweise im IT-Bereich am meisten Nutzungsmöglichkeiten vorhanden, gefolgt von der Telekommunikationsbranche, die ebenfalls über viele Nutzungsoptionen verfügt. Schwieriger wird es in anderen Betrieben, wie etwa einer mittelständischen Produktionsfirma. Hier gestaltet sich Nutzung von Web 2.0 für das Behavioral Branding als deutlich schwieriger. Die zwei wichtigsten Punkte stellen somit die Branche sowie eine klare Botschaft dahinter dar (C53).

Veränderung der Gewichtung des Behavioral Branding durch Web 2.0

Das Behavioral Branding wird in der Literatur wie auch in der Praxis noch nicht umfassend im Zusammenhang mit Web 2.0 thematisiert. So sprechen auch die Experten dem markenkonformen Verhalten tendenziell nicht mehr Bedeutung durch Social Web zu.

Experte D betrachtet die Diskussion über die Bedeutung des Behavioral Branding aus einem anderen Blickwinkel. Die Unternehmensführung hat vor dem nicht markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter Angst, weshalb sie ein besonderes Augenmerk darauf richtet. Früher haben sich Mitarbeiter nicht immer markenkonform verhalten, was dem Management allerdings gleichgültig war. Durch Web 2.0 können Manager nun das nicht markenkonforme Verhalten und dessen schnelle Verbreitung mittels Web 2.0 beobachten, wodurch Angst entsteht. Der Experte glaubt, dass der Ursprung der Diskussion an einer anderen Stelle stattfindet. Die Unternehmensführung trägt nicht Sorge dafür, dass sich Mitarbeiter markenkonformer verhalten und dies nach außen tragen, sondern die Führungsebene bemerkt, dass sich die Mitarbeiter generell nicht markenkonform verhalten und daher dringender Handlungsbedarf aufseiten des Unternehmens besteht (D41). Demzufolge rückt zwar Behavioral Branding mehr ins Zentrum und erfährt auch mehr Bedeutung, jedoch in einem andern Zusammenhang (D 42).

Experte B ist sich hierbei nicht sicher, ob Social Media und Behavioral Branding zusammenhängen. Er geht eher von einer gegenseitigen Stützung aus (B43).

Aus eigener Erfahrung vertritt Experte C nicht die Meinung, dass das Behavioral Branding mehr Gewichtung durch das Web 2.0 bekommt. In diesem Kontext spielen das Unternehmen und die Führungskräfte, als kommunikative Berater, eine zentrale Rolle. Die Kommunikation muss authentisch sein, damit sie wirkungsvoll ist. Aus heutiger Sicht würde er sagen, dass das Web 2.0 die Gewichtung von Behavioral Branding weder verbessert noch verschlechtert hat (C32). Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung ist es schwierig, Prognosen über die Veränderung des Behavioral Branding zu treffen, da der Umfang noch nicht abgeschätzt werden kann. Denn bei einer Änderung der kompletten Kommunikationskultur eines Unternehmens sind die Konsequenzen nur schwer abzuschätzen. Dennoch glaubt er, dass sich das Verhalten in dem Moment, in dem es für den Web 2.0-Einsatz mehr Möglichkeiten gibt, verändern wird. Sein Unternehmen strebt einen Kulturwandel im Kommunikationsbereich der Mitarbeiter an. Zu diesem gehört letztlich auch eine Verhaltensänderung, deren Umstellung jedoch auch eine gewisse Zeit benötigt (C40).

Web 2.0-Nutzungsmöglichkeiten für Behavioral Branding

Die Wissens- und Informationsvermittlung an die Mitarbeiter in einem Unternehmen bildet eine wichtige Grundlage für das Behavioral Branding. Daraus lassen sich verschiedene Anwendungsgebiete und Nutzungsmöglichkeiten von Social Web-Anwendungen für diesen Bereich ableiten.

Zum Transport der Markenidentität existieren verschiedene Möglichkeiten. Experte D würde mit einer Blogkommunikation die Mitarbeiter wie Kunden behandeln und diese genauso gut über interne Belange informieren. Früher dienten dazu in Großkonzernen Mitarbeiterzeitschriften, welche heute allerdings fast gänzlich ausgestorben sind. Web 2.0 stellt ein Medium dar, mit dem diese Kommunikation wieder aufgebaut werden kann. Damit können Beiträge aus Marketing und Vertrieb an die Mitarbeiter geleitet werden. Anschließend ist es Mitarbeitern möglich, auf Grundlage des Feedbacks eine Diskussion zu starten. Jedoch benötigt es dazu einen Kommunikator, der diesen Prozess in Gang setzt, da sich dies von alleine nicht entwickelt. Führungskräfte können keine Corporate Identity oder kein Corporate Design erstellen und von anderen verlangen, diese zu lesen. Um die Identität in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, wird eine permanente Kommunikation über das Unternehmen benötigt (D35). So ist es beispielsweise möglich, die Belegschaft nach ihrer Meinung bezüglich der Unternehmenswerte zu befragen, anstatt diese aus Marketinggesichtspunkten heraus zu platzieren. Dem Management werden dadurch direkt die Werte geliefert, mit denen es arbeiten kann. Dabei handelt es sich jedoch lediglich um theoretische Ansätze, die nach Experte D selten praktiziert werden (D 38).

Zu diesen wenigen praktischen Fällen gehört das Unternehmen von Experte B. Hier wurden bereits mit Hilfe von Web 2.0 weltweit die Unternehmenswerte generiert, indem die Firma alle Mitarbeiter aufrief, ein Online-Brainstorming zu den Unternehmenswerten zu betreiben. Auf diese Weise wurden die Unternehmenswerte im Zusammenspiel mit allen global verteilten Mitarbeitern definiert (B3). Dieses Tool wurde bereits mehrmals eingesetzt, was allerdings auf der anderen Seite mit sehr viel Arbeit verbunden ist. Plattformen müssen zu den jeweiligen Themen erstellt und anschließend ausgewertet werden. Dennoch handelt es sich nach der Meinung von Interviewpartner B um ein sehr gutes Tool, da alle Mitarbeiter an Ideenfindungsprozessen beteiligt werden. Bei dieser Anwendung können zudem auch andere Gruppen, wie Universitätsvertreter, Journalisten oder Familien der Mitarbeiter teilnehmen. Es ist möglich das Instrument je nach Thema zielgruppenspezifisch einzusetzen (B4).

9.5.3 Allgemeine Anforderungen des Web 2.0 an die Unternehmen

In diesem Abschnitt sollen nachfolgend die Herausforderungen, welche sich dem Unternehmen im Allgemeinen und den Führungskräften im Speziellen durch den Einsatz von Web 2.0 ergeben, erläutert werden. In diesem Kontext spielt vor allem auch die Nutzung der Social Software-Anwendungen eine entscheidende Rolle.

Herausforderungen an das Unternehmen

Der Einsatz von Web 2.0 verlangt eine Unternehmenskultur, die sich durch Offenheit und Transparenz auszeichnet. Daneben müssen Hierarchien in der Kommunikation als auch in Organisationsstrukturen abgeflacht werden. Diese Forderungen stellt das Unternehmen und allem voran die Betriebsleitung vor verschiedene Herausforderungen, die nicht nur technischer, sondern besonders kultureller Herkunft sind.

Um sich mit Web 2.0 auseinanderzusetzen, müssen nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter Hürden überwinden. Konservative Unternehmen, wie ein Finanzinstitut, benötigen Jahre, bis das Personal lernt, mit dem System richtig umzugehen (D44). Dies hängt allerdings stark mit der Kommunikationskultur im Unternehmen zusammen (D19). Der Nutzen ist jedoch groß und auch jetzt schon unter Beweis gestellt, da Unternehmen mit einer offenen Kommunikation im Haus viel enger zusammenstehen. Das funktioniert nicht über klassische Medien, sondern nur mit Web 2.0-Systemen (D44). Jedoch wird oft übersehen, dass ein Unternehmen für Web 2.0 Mitarbeiter benötigt, da es kein Selbstläufer ist. Es kommt zum sogenannten Gärtnerprinzip: Wo ein Wiki eingesetzt wird, muss es jemanden geben, der sich darum kümmert. Es bedarf einer permanenten Pflege, wofür sich andererseits die Kosten für die Einführung deutlich geringer halten. Diese Betreuung kann je nach Unternehmensgröße von Halbtagsstellen bis zu ganzen Abteilungen reichen. Auch in großen Unternehmen fehlt häufig die Ressource Mensch, um Web 2.0 aufzubauen und zu pflegen (D21).

Experte C stimmt diesem Punkt ebenfalls zu. Es müssen Ressourcen vorhanden sein, um ein Thema im Social Web vernünftig zu verfolgen. Gerade bei negativ behafteten Themen ist dies wichtig. Darin sieht er eine Gefahr, die häufig vom Management unterschätzt wird. Denn Social Media läuft nicht selbstständig nebenbei. So müssen Kanäle überprüft werden, um Brandherde rechtzeitig zu entdecken (C49). Ferner muss Web 2.0 von der Geschäftsführung akzeptiert werden, da dieses Thema durchaus

auch kritisch betrachtet wird. Unternehmen C hat sich in der Öffentlichkeit sehr intensiv mit Web 2.0 auseinandergesetzt. Der Druck auf die interne Kommunikationsabteilung ist nun relativ hoch, Web 2.0 auch selbst zu benutzen. Wenn ein Unternehmen Kunden animiert, neue Kanäle zu nutzen, muss das auch intern bei den Mitarbeitern erfolgen (C16).

Herausforderung an die Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation

Das Web 2.0 bringt nicht nur Veränderungen in den Technologien und Anwendungen mit sich, sondern auch in der Unternehmenskultur. Diese muss sich sowohl offen als auch transparent präsentieren, um die Voraussetzungen für Web 2.0-Anwendungen innerhalb eines Unternehmens zu erfüllen.

Das Web 2.0 führt zu einer Abflachung von Hierarchien im Unternehmen. Innerhalb der Communities ist auf den ersten Blick nicht ersichtlich, wer sich hinter einem Beitrag verbirgt. Besonders in großen Unternehmen kennen sich nicht alle Mitarbeiter untereinander und können dadurch nicht einschätzen, ob es sich bei einem Kommentar um einen Abteilungsleiter oder um einen „normalen“ (B31) Mitarbeiter handelt. Dadurch empfindet der Leser die Beiträge als gleichwertig und stuft deren Glaubwürdigkeit gleich hoch ein (B31). Kennt der Mitarbeiter hingegen die Identität des Autors, ist es möglich, dass sich dieser nicht mehr traut, Kritik auszuüben (B31). Grundsätzlich stimmt Experte B zu, dass starre Strukturen und Hierarchien durch Web 2.0 abgebaut als auch die Unternehmenskommunikation und –kultur flexibler werden (B40).

Auch Experten A zufolge können starre Strukturen und Hierarchien aufgelöst werden. Sein Unternehmen befindet sich noch auf den ersten Stufen in diese Richtung, jedoch befördern Web 2.0-Instrumente eine Durchlässigkeit der Kommunikation in beide Richtungen, wodurch Feedback-Schleifen in Richtung Unternehmensführung besser und einfacher nutzbar werden. Daher ist er sich sicher, dass sich in diesem Punkt noch Veränderungen ergeben werden (A28).

Bei der Einführung dieser Art der internen Kommunikation muss ein Unternehmen den Willen haben, sich von den klassischen Hierarchien in der Kommunikation zu verabschieden. Denn anfangs, wie auch von Experte B beschrieben, sind im Web 2.0 alle gleich. Die Unternehmenskommunikation muss eine gewisse Offenheit anbieten und darf keine geschlossene Kultur verfolgen, da ansonsten das Web 2.0 nutzlos ist. Die Idee, dass jeder gleichberechtigt konsumieren, beitragen und kommunizieren kann,

wird in der Realität nicht immer umgesetzt. Es gibt viele Web 2.0-Intranets in Unternehmen, die aus Alibigründen aufgebaut, jedoch vom Management klar ablehnt werden. Hier liegt die Schreibberechtigung lediglich bei einzelnen Personen und die Kommentierung ist bei Nachrichten des Vorstands untersagt. Trotzdem wird dies als Web 2.0 deklariert und basiert auch auf derselben Software (D32). Diese Handhabung bezeichnet der Experte jedoch als kontraproduktiv (D33).

Möglichkeiten zum Feedback und zur Kritikausübung vonseiten der Mitarbeiter

Die Intensität des Feedbacks ist einerseits von der Unternehmensgröße und andererseits von den Hierarchien im Unternehmen abhängig. Im Unternehmen von Experte D gelten Rückmeldungen als Usus und tägliches Business (D28). Web 2.0 wirkt allerdings bei den Mitarbeitern nicht als Motivator zur Kritikausübung. „Die, die sich vorher getraut haben, trauen sich es jetzt auch“ (D29). Allerdings erfolgt die Kritikausübung nicht anonym, sondern personalisiert, was bei vielen Mitarbeitern Bedenken hervorruft (D30). Das positive daran ist, dass die Kritikformulierung konstruktiv erfolgt. Ein negativer Aspekt könnte sein, dass dadurch vielleicht zu wenig Kritik geäußert wird. Dies hängt jedoch nicht mit dem Web 2.0, sondern mit der Unternehmenskultur zusammen (D31).

Im Unternehmen von Experte B können Mitarbeiter Feedback zu Entscheidungen der Unternehmensführung geben und sind sogar zum Teil daran beteiligt, dass gewisse Entscheidungen überhaupt erst getroffen werden. Dies erfolgt durch Abstimmungen, Ideeneinbringungen und konstruktiven Diskussionen. So werden die Beschlüsse der Geschäftsführung vonseiten der Mitarbeiter mit beeinflusst, wodurch negatives Feedback reduziert wird. Neben solchen partizipativen Entscheidungsfindungen werden auch klassisch E-Mails mit Informationen oder Entscheidungen verschickt, auf welche Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ebenfalls via E-Mail zu antworten. Das hat allerdings nichts mit Web 2.0 zu tun (B24). Nach Experte B trauen sich Mitarbeiter durchaus, offen Kritik auszuüben, wenn sie unzufrieden sind (B25). Dies erfolgt jedoch auf konstruktive Art (B26). Auch hier erfolgt die Handhabung personalisiert, da es bei den Web 2.0-Tools keine Möglichkeit zur anonymen Veröffentlichung gibt (B27, 28).

Im Unternehmen C dienen noch E-Mails als Feedback-Kanal. Wenn die interne Kommunikationsabteilung im Intranet Unternehmensbeiträge oder Entscheidungen postet, haben Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Rückmeldungen an eine E-Mail-Adresse zu schicken (C23). Auch hier trauen sich Mitarbeiter Kritik auszuüben und benutzen dabei ihren vollen Namen (C24, 25). Freier und intensiver werden Themen allerdings

auf der *Xing*-Plattform betrieben, was nach C möglicherweise mit der Offenheit des Kanals zusammenhängt (C24).

Auch in Unternehmen A läuft das Feedback noch nicht über Web 2.0. Es ist aber eine Diskussionsfunktion, die an einzelne ausgewählte Meldungen angehängt werden kann, als entsprechende Erweiterung im Intranet geplant. Dies wurde bisher bei sinnvollen Aktionen händisch nachgebaut, indem Feedbacks an die ursprüngliche Meldungsseite gesammelt angehängt und dadurch informell an das Unternehmen und die Mitarbeiter zurückgespielt wurden. Mit dem in Kürze eingeführten Blog beschreitet das Unternehmen Neuland, da hier auch Vorstände bloggen werden und die Kommentarfunktion immer offen ist. Da im Wiki nur angemeldete Personen agieren dürfen, sind alle Beiträge personalisiert (A13). Es ist schwer abzuschätzen, wie kritisch sich Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensführung äußern werden. Bei anonymen Feedbackschleifen ist die Kritik teilweise sehr „gesalzen“ (A14). In einem öffentlichen Prozess hingegen, bei dem die Mitarbeiter mit ihrem Namen unterzeichnen, wird dies wahrscheinlich umsichtiger und wohl formuliert erfolgen (A 14).

Veränderung der Aufgabengebiete der Führungskräfte

Durch den Einsatz von Web 2.0 wechselt das Aufgabengebiet der Geschäftsführung weg vom operativen Geschäft hin zu strategischen Aufgaben. Dabei stellt das Know-how über Social Media wichtige Anforderungen an die Führungskräfte dar.

Das Aufgabenfeld von Führungskräften wird sich nach Meinung von Experte A zwar nicht ändern, dennoch aber Konsequenzen auf deren Arbeitsprozesse als auch auf die Kommunikationsprozesse mit den Mitarbeitern haben. Aktive Abteilungsleiter organisieren bereits Teile ihrer Führungsarbeit über einen Wikiblog. So werden nicht mehr regelmäßig Morgenmeetings abgehalten, sondern stattdessen relevante Informationen über das Wiki bekannt gegeben. Die Mitarbeiter können diese kommentieren, sich mit der Führungskraft in Verbindung setzen und organisieren. Momentan ist dies aufgrund des Know-hows allerdings noch auf bestimmte Bereiche, insbesondere der IT, beschränkt (A27). Im Bezug auf die Filterung interner Stimmungslagen im Unternehmen geht er nicht davon aus, dass Führungskräfte diese mit dem momentan implementierten Wiki besser einschätzen können. Dafür ist ein Wiki zu sehr „ein Arbeitsinstrument und zu wenig Networking-Instrument oder reines Kommunikationsinstrument“ (A25).

Web 2.0 offeriert Führungskräfte mehr Möglichkeiten, näher an den Mitarbeitern zu sein, sie zu führen, nach ihrem Befinden zu fragen oder zu schauen, ob Probleme vorliegen. Jedoch gehören diese Aspekte auch ohne Web 2.0 zu den grundlegenden Aufgaben einer Führungskraft. Der Einsatz von Web 2.0 erfordert hingegen auch Skills in diesem Bereich. Führungskräfte müssen über Wissen hinsichtlich der generellen Funktionen von Social Media, der Bedeutung der einzelnen Instrumente sowie deren Handhabung verfügen. Sie müssen die Folgen positiver oder negativer Bewertungen einschätzen können und damit einverstanden sein, dass gewisse hierarchische Kommunikationsmuster wegfallen oder Barrieren schwächer werden (B29). Auch wenn Führungskräfte durch Web 2.0 weniger Kontrolle besitzen, ist es bei Konfliktsituationen trotzdem ihre Aufgabe, nicht mit Überwachung oder Zensur zu reagieren, sondern konstruktive Dialogmöglichkeiten anzubieten. Daher vertritt Experte B die Meinung, dass bei einer transparenten, offenen, gleichberechtigten und demokratischen Kommunikation mit den Mitarbeitern ein Unternehmen gute Chancen hat, dass Social Media innerhalb eines Unternehmens noch stärker als außerhalb des Unternehmens für Erfolg sorgt (B 30).

Experte D postuliert in diesem Kontext, dass ein Umdenken in Unternehmen erfolgen muss, da sich sonst die Mitarbeiter andere Arbeitgeber suchen (D46). Die Unternehmensführung muss dafür sorgen, dass Mitarbeiter gerne in der Firma arbeiten, dass neue Mitarbeiter gewonnen werden und sich diese wohlfühlen, damit sie effizient arbeiten. Web 2.0 setzt darin ein relativ starkes Signal an die Mitarbeiterschaft und vermittelt dem Personal das Gefühl, dass seine Mitarbeit erwünscht ist (D47, 48).

Sensibilität als neue essenzielle Fähigkeit einer Unternehmensführung ist dabei, wie bereits von Experten B erwähnt, nicht auf das Web 2.0 zurückzuführen. Er verweist in diesem Zusammenhang auf den Aspekt der virtuellen Zusammenarbeit, die zur Verringerung der persönlichen Begegnungen bei Meetings oder im Unternehmen führt. Es wird sehr viel über E-Mails, Telefon und über Web 2.0 kommuniziert. Ebendiese computervermittelte Kommunikation erfordert mehr Sensibilität aller Organisationsmitglieder, da man sich nicht mehr persönlich gegenübersteht (D26).

Kontrollmacht der Führungskräfte

Die Kontrollmacht im Bezug auf Kommunikationsprozesse in der Unternehmenskommunikation umfasst nach Experte A zwei Aspekte: Im Sinne einer Kontrolle über Wissen, übermitteln Vorstände und Führungskräfte nach wie vor über das Intranet strategische Botschaften, die arbeitsprozessbezogen wichtig sind, an die

Mitarbeiter (A17). Auch wenn im Intranet nicht viel wahrgenommen wird, hat der Vorstand die Gewissheit, dass diese zumindest von einem großen Teil des Personals gesehen werden (A24).

Auf der anderen Seite geht der Aspekt Kontrolle über Wissen und über reine Unternehmenskommunikation weit hinaus. Es geht um die Steuerung der Informationen, welche die Mitarbeiter für ihre tägliche Arbeit benötigen (A17).

Die Meinungen der anderen drei Experten gehen bei dieser Thematik auseinander. Während es nach Experte B einen Kontrollverlust geben wird, da Mitarbeiter ohnehin kommunizieren und dadurch die Menge für eine Kontrolle zu groß wird (B22), verneint dies Experte C. Er glaubt, dass Führungskräfte bei einer vernünftigen Führung von Web 2.0 nicht weniger Kontrollmacht haben werden (C18). Experte D kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht festmachen, ob Führungskräfte weniger Kontrollmacht durch Web 2.0 haben werden. Das wird sich seiner Ansicht nach erst noch herausstellen (D27).

Hierarchien zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden flacher

Die im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 häufig genannte offene Unternehmenskultur impliziert flachere Hierarchien und flexiblere Strukturen, welche ebenso zwischen Führungskräften und den Angestellten abgebaut werden.

Hierarchien werden laut Experte D im positiven Sinne flacher, wodurch man sich auf Augenhöhe begegnen wird (D45).

Experte C merkt in diesem Zusammenhang an, dass auf dem Papier keine Hierarchien abgebaut werden, jedoch in den Köpfen, wo es die Unternehmensführung zulässt. Bestimmte Führungskräfte müssen allerdings in ihrer Reputation gehalten werden, da ein Geschäftsführer auch durch Web 2.0 ein Geschäftsführer bleibt. Vielleicht kommuniziert er dadurch anders oder schneller (C41). Er geht davon aus, dass sich durch die Implementierung von *Sharepoint 2010* auch das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verändern wird (C16). Zumindest im Kopf werden Hierarchien fallen. Wenn Führungskräfte auf Social Networking-Plattformen angemeldet sind und möglicherweise Beiträge nur passiv mitlesen, sind sie dennoch anwesend. In diesem Fall nicht als Führungspersönlichkeit, sondern nur mit ihrem Vornamen. Auch dies bedeutet einen Kulturwandel (C41), bei dem im schlimmsten Fall der Geschäftsführer nicht erkennbar ist, so der Experte (C42). Dies birgt auch eine Gefahr, da eine Führungskraft durch Social Media weiterhin eine Respektperson bleibt

(C16). Die interne Kommunikationsabteilung muss daher darauf achten, dass das Management, vor allem das Top-Management, trotz Kulturwandel, einen gewissen Respekt beibehält (C16).

Experte B kann zu stattgefundenen Veränderungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften durch Web 2.0 aufgrund seiner Arbeitsdauer nichts sagen. In seinem Unternehmen herrscht ein offenes Klima, bei dem jeder die Möglichkeit hat, Feedback zu geben (B26). So kann auch ein Praktikant, der einen guten Wissensbeitrag erstellt hat, in dem Moment für das Unternehmen genauso wichtig sein, wie der Unternehmensführer (B32).

Nutzung des Web 2.0

Nach dem Modell der rationalen Medienwahl stellt der User ein Kosten-Nutzen-Kalkül an und wählt aufgrund der sachlichen und sozialen Anforderungen das passende Medium aus. Das normative Modell hingegen postuliert, dass sie nicht nur nach einer rationalen Abwägung erfolgt, sondern besonders durch soziale Normen und Bedienungskompetenzen bestimmt wird.

Die Implementierung von Web 2.0 gelingt in bestimmten Unternehmensbereichen, wie beispielsweise in der Firma von Experte C, nicht. Davon sind nach eigener Umfrage auch andere Unternehmen betroffen. Die Blogs wurden in der Form, wie sie die Muttergesellschaft des Unternehmens C anbot, nicht akzeptiert, da die Handhabung technisch zu schwierig war. Sie konnten nicht wie ein Word-Dokument von den Mitarbeitern bearbeitet, sondern mussten mit Codes beschrieben werden. Das war ungewohnt und wurde, wie auch die Plattform selbst, folglich nicht von den Mitarbeitern akzeptiert. Seitdem jedoch die neue Social Networking-Plattform für den Vertrieb angeboten wird, wird Social Media in der Vertriebsgruppe stärker angenommen und genutzt (C12).

Prinzipiell stimmt er der einfachen Nutzung von Social Media zu. Jedoch nicht der technischen Lösung, die seinem Unternehmen von der internen IT angeboten wurde. Ein Mitarbeiter darf nicht überlegen müssen, wie man Inhalte erstellt. Wenn dies der Fall ist, gewinnt das Unternehmen, wie seines, nicht die Akzeptanz der Mitarbeiter (C13).

Im Unternehmen von Experte A wird das Wiki sehr intensiv genutzt. Mitarbeiter, die hauptsächlich im Wiki arbeiten, rufen das Intranet beispielsweise nicht mehr aktiv auf. Daher wird geprüft, welche Tools Mitarbeiter für welchen Zweck einsetzen, um so ein

genaueres Bild über die Änderung des Nutzerverhaltens zu gewinnen. Bei Bedarf wird die Kommunikationsstrategie diesem schließlich angepasst (A 24). Daneben hat das Unternehmen auch Richtlinien definiert, um so das Miteinander im Wiki zu steuern (A10).

Die Nutzung von Web 2.0 in Unternehmen B ist gewünscht und wird daher auch überall gefördert. Es wurden Social Media-Guidelines entworfen, die keine Vorschriften darstellen, sondern lediglich Richtlinien, in denen die Geschäftsführung regelmäßig darauf hinweist, dass Mitarbeiter kommunizieren dürfen. Wenn sich diese unsicher sind, was im Umgang mit Web 2.0 erlaubt ist und was nicht, können sie dies in den Guidelines nachlesen (B33, 34).

Web 2.0-Nutzung der Führungskräfte

Wikis werden sehr intensiv von Führungskräften zur Führungskräftekommunikation genutzt. In einem geschützten Wikispace wird im Unternehmen ein Changeprozess betrieben, der hauptsächlich die oberen zwei Führungsebenen betrifft (A 15).

Auch Experte B bestätigt das Bild einer intensiven Nutzung seitens der Führungskräfte. Jedoch sind Führungskräfte in der Regel sehr erfahrene Mitarbeiter und keine Digital Natives. In vielen Fällen sind sie über 50 Jahre alt und nicht mit dem Internet aufgewachsen. Infolgedessen haben sie mit der Benutzung manchmal Schwierigkeiten (B33). Es ist allerdings fast zwangsläufig nötig, dass sich Führungskräfte mit Social Media auseinandersetzen müssen, da alle Mitarbeiter damit arbeiten. Nahezu jeder Beitrag verlinkt auf Communities oder einen Blogeintrag. Dadurch kommt ein Mitarbeiter permanent mit Web 2.0 in Berührung. Der Experte beschreibt dies als natürlichen, schleichenden Prozess, der nicht vorbestimmt wird und mit jedem neuen Mitarbeiter in das Unternehmen getragen wird (B39).

Experte D hingegen ist der Ansicht, dass Geschäftsführer die Instrumente noch zu wenig nutzen. Allerdings dort, wo die Geschäftsführung die Nutzung federführend vorantreibt, ist es sehr erfolgreich (D23). Führungskräfte nehmen in dieser Thematik eine sehr starke Vorbildrolle für die Mitarbeiter ein (D24).

Experte C hat die Erfahrung gemacht, dass Web 2.0 von Führungskräften unterschiedlich intensiv genutzt wird. Manche nutzen es sehr ausgeprägt, andere wollen damit nichts zu tun haben (C20). Es ist schwer zu sagen, ob Führungskräfte eine Vorbildrolle in der Nutzung einnehmen, da diese nicht stringent ist (C21). Es gibt keine Vorschriften, die besagen, dass Führungskräfte Web 2.0 intensiv nutzen sollen. Eine Nutzung als Vorschrift ist ferner fraglich, da Social Media authentisch sein muss.

Mitarbeiter müssen sehen können, welche Beiträge die Führungskraft generiert hat sowie dass diese von ihr persönlich stammen. Durch einen unauthentisch wirkenden Content wird die Führungskraft unglaubwürdig und deren Reputation gekappt. Daher kann eine Führungskraft zur Verwendung von Social Media nicht gezwungen werden. Deren Akzeptanz würde fehlen und sich in der Umsetzung widerspiegeln, was wiederum die Mitarbeiter merken würden (C22).

Problematik in der Nutzung

Experte D weiß, dass es vielerorts Probleme mit der Nutzung von Web 2.0 bei den Mitarbeitern gibt. Dies stellt aber einen kulturellen Aspekt der Unternehmensführung dar. Die Geschäftsführung muss nach unten an die Mitarbeiter kommunizieren, dass der Umgang mit Web 2.0 als erwünscht und positiv gilt (D22).

Das einzige Problem, welches im Zusammenhang mit der Nutzung von Web 2.0 im Unternehmen von B auftrat, ist die Altersstruktur. Auch wenn eine abnehmende Tendenz vermerkt wird, ist es noch vorhanden. Abteilungen mit sehr vielen langjährigen Mitarbeitern weisen manchmal mit der Nutzung von Social Media Schwierigkeiten auf, da ihnen der Bezug dazu fehlt (B37).

In Unternehmen C stellte die Handhabung ein Nutzungsproblem bei den Mitarbeitern dar. Zudem wurden das Wiki und der Blog 2004 eingeführt, als noch sehr wenig über Social Media gesprochen wurde und es keinen „Massenhype“ (C14) gab. Bei einer späteren Implementierung wäre das Web 2.0 nach Experte C erfolgreicher gewesen. Jedoch können große Konzerne nicht jährlich eine neue Plattform zur Verfügung stellen, da dies mit hohen Kosten verbunden ist. Gerade bei einem global tätigen Unternehmen stellt das eine andere Dimension dar, als bei einem mittelständischen Betrieb (C14). Um die Nutzungsmotivation der Mitarbeiter zu steigern, werden auch hier Guidelines erstellt. Diese sollen aber nicht nur der Animation dienen, sondern ebenso Ratschläge und Begründungen zum Umgang mit Web 2.0 liefern (C15).

Bei der Einführung der neuen Social Web-Plattform wird es daher Schulungen und Informationsmaterial geben. Dennoch bleibt die Frage, ob sich die Mitarbeiter von dem Kulturwandel, der in das Unternehmen getragen werden soll, infizieren lassen. Ferner ist es unsicher, ob lediglich jene Mitarbeiter, die Web 2.0 bereits kennen und für die der Umgang selbstverständlich ist, es nutzen werden oder ob diese auch andere Kollegen damit anstecken (C46). Als essenzieller Punkt gilt dabei, Mitarbeiter, die mit der Thematik bereits vertraut sind, als Botschafter im Unternehmen einzusetzen, um auch andere Kollegen zu begeistern. Dadurch wird schnell eine Akzeptanz unter den

Mitarbeitern erzielt. Dies kann zwar nicht bei 100 % der Belegschaft erreicht werden, aber mithilfe der Opinionleader kann zumindest ein Großteil der Mitarbeiter begeistert werden, so der Experte (C47).

9.5.4 Zwischenfazit

Nachfolgend sollen noch einmal die wichtigsten Informationen der Experteninterviews zusammengefasst werden. Um einer Wiederholung vorzubeugen, werden hier lediglich die Aspekte aufgegriffen, welche nicht der Beantwortung der Forschungsfragen dienen. Diese werden im anschließenden Kapitel genauer erläutert.

Im Einsatz der Web 2.0-Instrumente lässt sich eine unterschiedliche Intensität der Benutzung zwischen den Unternehmen verzeichnen. Die Firmen von Experten B und D arbeiten bereits länger mit Social Web-Anwendungen und integrieren diese intensiv in ihre Arbeitsprozesse. Diese Expertise spiegelt sich auch in ihrer Einstellung gegenüber Web 2.0 wider, da sie die Wichtigkeit einer offenen Unternehmenskultur nicht nur betonen, sondern auch leben. Für Unternehmen A und C hingegen stellt Web 2.0 ein noch relativ neues Phänomen dar, welches erst bezüglich seiner Auswirkungen genauer untersucht werden muss. Daher fällt wahrscheinlich die Offenheit im Umgang und in der Unternehmenskultur der beiden Betriebe im Vergleich zu B und D geringer aus. So bildet in der Organisation von Experte A nach wie vor das Intranet den Hauptkanal in der Unternehmenskommunikation, obwohl die Führungsebene über dessen Defizite in der Wahrnehmung bei den Mitarbeitern weiß. Hingegen erwähnt Experte C oftmals die Wichtigkeit der Stellung des Top-Managements und die damit verbundene Unternehmenshierarchie. Daraus könnte geschlossen werden, dass der Gedanke einer offenen Unternehmenskommunikation als auch Unternehmenskultur noch nicht vollständig implementiert wurde.

Das Wissensmanagement und die Kollaboration werden von den meisten Experten als die Hauptgründe für den Einsatz von Web 2.0 angesehen. Daneben steht auch die Vernetzung unter den Mitarbeitern sowie die dadurch resultierende schnellere Informationsbeschaffung im Vordergrund. Als wichtiger Faktor im Einsatz von Web 2.0 gilt, dass sich das Medienkonsumverhalten der Mitarbeiter ändert. Besonders jüngere Mitarbeiter kennen Social Web aus ihrer Freizeit und nutzen auch Web 2.0-Plattformen privat. Dieser Verhaltensänderung müssen sich Unternehmen anpassen.

Als Ziele, die mit Social Web erreicht werden sollen, werden neben dem Aufbau und der Pflege von Wissen die interne Datenspeicherung, die Projektabwicklung,

Community-Bildung sowie Innovation und Fortschritt genannt. In Zukunft, so kann sich ein Experte vorstellen, wird das Thema Vertrauen im Kontext mit Web 2.0 eine bedeutende Rolle spielen.

Die damit verbundenen Vorteile stellen nach den Experten unter anderem die Vernetzung der Mitarbeiter; das selbstständige Suchen nach Informationen; die Wissensgenerierung, welche in einem zweiten Schritt zur Verringerung und Erleichterung der täglichen Arbeit führt; eine schnellere Zusammenarbeit, verlässlichere Informationen sowie deren schnellere Verfügbarkeit dar. Der grenzenlose Austausch unter den Mitarbeitern soll ihnen zu einem breiteren Blickwinkel verhelfen. Die Arbeitsprozesse weisen durch das Web 2.0 nicht nur eine höhere Transparenz auf, sondern auch eine bessere Integration des Personals. Dadurch steigt das Partizipationsgefühl bei der Belegschaft und ermöglicht ebenso eine bessere Profilierung über das Know-how und die Erfahrungen aufseiten des Mitarbeiters.

Die Verlässlichkeit von Informationen sowie deren schnelle Verbreitung werden von Experte A als Nachteile des Web 2.0 im Unternehmen bewertet. Die Freiheit, dass alle Mitarbeiter Content generieren können, verlangt auf der anderen Seite eine Neuorganisation im Umgang mit der Wertigkeit von Wissen und Informationen. Dieses Know-how kann zwar durchaus bedeutender sein, als jenes von der Betriebsorganisation vorgegebene, jedoch unterliegt es keiner hauptamtlichen Prüfung. Signifikant wird dieser Unterschied, wenn Mitarbeiter wichtige Vorgänge bearbeiten, bei denen die Informationen hundertprozentig verlässlich sein müssen.

Die anderen drei Experten hingegen teilen die Auffassung, dass durch die kollaborative Wissensgenerierung die Fehlerquote innerhalb des Contents sinkt und die Informationen verlässlicher werden. Es findet demnach eine relativ schnelle gegenseitige Regulierung unter den Kollegen statt. Dabei sind die Mitarbeiter angehalten, Inhalte und deren Quellen zu kontrollieren als auch kritisch zu hinterfragen. Dennoch bedarf es einer permanenten Pflege und Aktualisierung der Informationen, um einer Verbreitung falscher Botschaften vorzubeugen. Als problematisch werden allerdings die allgemeinen Nachteile der Online-Kommunikation angesehen. Aufgrund der Enträumlichung der CMC spielen die zentralen Elemente der nonverbalen Kommunikation keine Rolle. Die Kommunikationspartner können sich gegenseitig nur eingeschränkt wahrnehmen, was zu Missverständnissen führen kann. Gerade beim Chatten ist es schwierig, mit kurzen Sätzen sein Kommunikationsziel zu erreichen. Dies stellt jedoch kein spezifisches Problem von Web 2.0, sondern generell

von computervermittelter Kommunikation dar. Die Unwissenheit über die Akzeptanz des Web 2.0 seitens der Mitarbeiter sowie der damit verbundene Aufwand wird ebenfalls als ein Nachteil gewertet. Besonders in großen und konservativen Unternehmen herrscht die Befürchtung, durch Web 2.0 einen Steuerungsverlust der Kommunikation verzeichnen zu müssen, vor. Dennoch sehen Experte B und D in diesem Kontext keinerlei Nachteile im Einsatz von Web 2.0 im Unternehmen.

Innerhalb der informellen Kommunikation nimmt das Gerücht eine besondere Stellung im Zusammenhang mit Web 2.0 ein. Web 2.0 offeriert viele Kommunikationsplattformen, auf welchen sowohl Gerüchte entstehen als auch in kurzer Zeit weit verbreitet werden können. Besonders in Konzernen sind diesbezüglich große Ängste vorhanden. Dabei stellt das Gerücht nach Ansichten der Experten bei richtiger Handhabung weniger ein Risiko als vielmehr eine Chance dar. Dem Management wird durch Social Web sichtbar, was bis dato verborgen auf dem „Flurfunk“ geschah. Jedoch bietet sich dadurch der Führungsebene die Gelegenheit, sich an Diskussionen zu beteiligen, Feedback einzuholen und dieses sinnvoll zu nutzen, Stellung zu beziehen sowie rechtzeitig einzugreifen. Als wichtiger Punkt dabei gilt die Bereitstellung von Ressourcen in Form von Personal. Kommunikationskanäle müssen permanent beobachtet werden, um bei Bedarf rechtzeitig reagieren zu können. Im Falle eines Gerüchts darf die Unternehmensführung nicht durch Sanktionen handeln, sondern muss offen mit dem Mitarbeitern in eine Diskussion treten.

Generell wird das Web 2.0 von den Mitarbeitern angenommen und gerne genutzt. Um dies weiterhin zu unterstützen, haben die vier Unternehmen Richtlinien erstellt, die neben der Motivation auch der Handhabung sowie der Steuerung dienen. So unterstützen Firmen ihre Mitarbeiter im Umgang mit Web 2.0 und wirken gleichzeitig unerwünschten Folgen entgegen. Des Weiteren weist die Geschäftsleitung in einigen Konzernen regelmäßig darauf hin, dass die Kommunikation seitens der Belegschaft erwünscht ist. Damit sich jedoch Web 2.0 etablieren kann, muss dieses dem Nutzungsverhalten der Mitarbeiter entsprechen. Wie ein Experte erläutert, ist es sinnlos, wenn Instrumente von Mutterkonzernen vorgegeben werden und deren Anwendungen für das Personal zu schwierig sind. Wenn Mitarbeiter überlegen müssen, wie die Erstellung von Inhalten erfolgt, werden die Plattformen nicht akzeptiert. Gerade für ältere Personen spielt der einfache Umgang mit den Anwendungen eine wichtige Rolle. Denn die Altersstruktur stellt, wenn auch in abnehmender Tendenz, ein Problem in der Web 2.0-Nutzung dar. Älteren

Führungskräften fehlt oftmals der Bezug zu Social Web und führt in manchen Fällen zu Schwierigkeiten in der Handhabung. Mit gezielten Förderungen, Schulungen und Informationsmaterial versuchen die Unternehmen diesem Defizit entgegenzuwirken. Opinionleader nehmen hierbei eine besondere Stellung ein. Diese sind mit der Thematik Web 2.0 vertraut und fungieren als Botschafter im Unternehmen, um andere Kollegen zu begeistern. Dadurch kann ein Betrieb recht schnell und effektiv eine große Akzeptanz unter den Mitarbeitern erreichen. Daneben spielt der kulturelle Aspekt der Unternehmensführung eine zentrale Rolle. Es ist essenziell, dass die Unternehmensführung den Umgang mit Social Web vorlebt, als auch kommuniziert. Hier weisen jedoch noch viele Firmen Defizite auf, die oftmals mit Nutzungsproblemen im Unternehmen verbunden sind.

9.6 Beantwortung der Forschungsfragen

Die aus den Experteninterviews und der anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse gewonnenen Erkenntnisse sollen im folgenden Kapitel zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden, um diese konkret beantworten zu können.

FF 1: Wie verändert das Web 2.0 die Mitarbeiterkommunikation innerhalb eines Unternehmens?

Besonders der informellen Kommunikation im Unternehmen werden durch das Web 2.0 neue Kommunikationsarenen in Form von Plattformen offeriert. Der soziale Austausch, welcher bis dato in Kaffee-Ecken oder auf Gängen als „Flurfunk“ stattgefunden hat, kann dadurch auf ein Web 2.0-basiertes Intranet verlegt werden. Auf diese Weise können auch geografisch getrennte Mitarbeiter miteinander interagieren und ihre sozialen Kontakte ausbauen wie auch pflegen. Weiters wird der Kommunikationsfluss durch das Web 2.0 schneller und damit auch die Informationsverbreitung. Durch die neuen Kommunikationsplattformen erlangt die horizontale Kommunikation und damit auch der soziale Austausch Möglichkeiten zu wachsen und stärker zu werden. Wie sich dies allerdings auf die Unternehmenskommunikation auswirkt, kann heute noch nicht ausgemacht werden. Zudem bekommen innerhalb einer Firma kleinere Zielgruppen die Chance, systematisch ihren Interessen nachzugehen und entsprechende Communities dazu zu bilden. Der Mitarbeiter kann Inhalte und Daten mit anderen Kollegen teilen als auch mit diesen in Kontakt treten, um Informationen und Ideen auszutauschen. Somit kann jeder Mitarbeiter mithilfe von Web 2.0 spezifische Informationen nach Kategorien suchen.

Dabei kann er sich automatisch zu Mitarbeitergruppen verlinken, die sein Interesse teilen. Infolgedessen lässt sich ein erhöhtes Kommunikationsaufkommen als auch eine vermehrte Informationsverfügbarkeit feststellen. Informationen, die bis dato in E-Mail-Postfächern gespeichert wurden, können dem gesamten Personal dauerhaft zur Verfügung gestellt werden, was besonders bei häufigen Personalwechsel von großem Vorteil ist. Ein Rückgang der E-Mail-Flut wird ebenso verzeichnet, jedoch noch nicht im gewünschten Maß.

Die Veränderungen der Mitarbeiterkommunikation hängen dabei auch mit der jeweiligen Unternehmensbranche zusammen. So zeigt sich besonders im IT-Bereich eine höhere Affinität bei den Mitarbeitern. Demzufolge sind hier auch größere Veränderungen in der Kommunikation zu erwarten. Generell ist das Meinungsbild jedoch noch sehr von Unwissenheit geprägt, da das Forschungsfeld noch relativ jung ist. Zudem wurden bisher noch keine unternehmensinternen Untersuchungen durchgeführt, die eine Veränderung aufzeigen oder auf eine tendenzielle Entwicklung schließen lassen.

FF 2: Wie kann durch Web 2.0 eine Verbesserung des Behavioral Branding bei den Mitarbeitern erzielt werden?

Die Stärkung des Behavioral Brandings hängt nach Meinung der Experten von verschiedenen Faktoren, wie den Instrumenten, der Strategie als auch der Branche, ab. Ferner spielt in diesem Kontext auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Je nach Größe und Tiefe des Einsatzgebiets der Web 2.0-Instrumente, kann auf die Offenheit der Unternehmenskultur rückgeschlossen werden.

Grundsätzlich sind sich die Experten einig, dass das Behavioral Branding mittels dem Web 2.0 gestärkt werden kann. Jedoch gilt dies in keinem der Unternehmen als konkretes Ziel, sondern nimmt gegebenenfalls eine untergeordnete Rolle ein. Wie in der Literatur beschrieben, betrachten auch die Experten das Markenwissen als Voraussetzung für das Behavioral Branding. Demnach muss zumindest ein Basiswissen über das Unternehmen und die Marke, deren Ziele und Werte bei den Mitarbeitern verankert sein. Allerdings ist Wissen hierbei von Informationen zu unterscheiden. Wissen leistet lediglich zu einem gewissen Grad einen Beitrag zum markenkonformen Verhalten. Behavioral Branding wird nicht durch die Erhöhung des Wissens in Form von mehreren Wikipedia-Seiten gestärkt, sondern durch eine kontinuierliche Informationsvermittlung über unternehmensinterne Vorgänge. Besonders Blogs eignen sich in diesem Kontext, um aktuelle Themen, die in

Verbindung mit der Firma stehen, zu publizieren und dadurch das Commitment bei den Mitarbeitern zu stärken. Die Tatsache, dass Angestellte die Möglichkeit zur Partizipation und zur Meinungsäußerung besitzen, trägt ebenso zu einer festen Bindung bei. Noch mehr Bedeutung als dem Wissen wird den Emotionen, die als wesentliche Faktoren im Aufbau des Commitment gelten, beigemessen. Gefühle, die Mitarbeiter an ihre Firma binden, müssen gezielt über Web 2.0-Kanäle an diese kommuniziert werden, damit sie ihre Bindung zum Unternehmen begründen können. Mittels Web 2.0 können diese, ebenso wie Informationen, grundlegendes Markenwissen sowie die Markenidentität grenzenlos an geografisch verteilte Angestellte transportiert und dadurch das Behavioral Branding gestärkt werden.

Für diesen Transport eignen sich mehrere Instrumente wie Storytelling, Markenwelten, Dialogbilder oder Corporate Songs. Weiters offeriert das Web 2.0 zahlreiche neue Plattformen, um diese Kommunikationsinstrumente intensiver einsetzen zu können. Eine weitere Möglichkeit besteht in der kollektiven Generierung der Markenwerte. In diesem Fall entwickelt das Management die Corporate Identity nicht nach Marketinggesichtspunkten, sondern folgt in ihren Überlegungen den Meinungen ihrer Mitarbeiter. Der Geschäftsführung werden dadurch Werte geliefert, welche bereits in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sind. Dieser Ansatz findet in der Praxis jedoch nur selten Anwendung. Ein Betrieb unter den befragten Experten ist diesen wenigen zuzuschreiben und setzt Web 2.0 erfolgreich bei Unternehmensentscheidungen und Brainstorming-Prozessen ein. So wurde bereits über Social Web weltweit unter allen Angestellten ein Online-Brainstorming zu den Unternehmenswerten durchgeführt. Folglich fand das daraus abgeleitete Unternehmensleitbild eine große Akzeptanz unter der Belegschaft. Dieses Web 2.0-Konzept ist zwar mit viel Aufwand verbunden, dennoch gilt sein Nutzen als sehr hoch. Je nach Thema lässt sich die Anwendung zielgruppenspezifisch einsetzen und kann auch andere Gruppen, wie die Familien der Angestellten, inkludieren. Das Personal wird hierbei in Ideenfindungsprozesse integriert und dadurch wird gleichzeitig das Innovationsmanagement vorangetrieben. Zudem wird durch die Partizipation der Arbeitskräfte bei wichtigen Unternehmensentscheidungen dem Aufkommen von negativen Feedback sowie einem möglichen Widerstand unter der Belegschaft bereits im Vorhinein entgegengewirkt. Zwei Unternehmen der befragten Experten generieren ihre Unternehmenswerte über Web 2.0 kollaborativ mit ihren Mitarbeitern. Da es sich hierbei um ein eher kleineres sowie um ein großes global tätiges Unternehmen handelt, kann daraus geschlossen werden, dass die Betriebsgröße keinen ausschlaggebenden Faktor in diesem Kontext spielt. Vielmehr ist der Einsatz von der Offenheit der Unternehmenskultur abhängig.

Daneben gehören beide Firmen dem IT-Sektor an. Daraus könnte die These von Experten C bestätigt werden, dass die Affinität in diesem Bereich am größten ist.

FF 3: Wie beeinflusst das Web 2.0 die Stellung der Mitarbeiterkommunikation und des Behavioral Brandings innerhalb eines Unternehmens?

Bezüglich einer Veränderung der Gewichtung der Mitarbeiterkommunikation lässt sich noch nicht sagen, ob sich die Geschäftsführung bereits deren Bedeutung bewusst ist. Unter den befragten Experten messen jene der internen Kommunikation mehr Gewicht bei, deren Betriebe über die längste Expertise verfügen und der IT-Branche angehören. Inwiefern diese beiden Aspekte zusammenhängen lässt sich jedoch nicht beantworten. Die Mitarbeiterkommunikation hat sich von einer hierarchischen Top-down Linie zu einer dialogorientierten Kommunikation entwickelt. Angestellte haben nun verstärkt die Möglichkeit auch Bottom-up mit den Führungskräften oder horizontal mit anderen Kollegen zu interagieren. Jeder Mitarbeiter hat nun die Möglichkeit, die Rolle der Internen Kommunikationsabteilung einzunehmen und dadurch zum Kommunikator zu werden. Es ist nicht mehr nur der Internen Kommunikationsabteilung vorbehalten, Inhalte zu generieren. Ferner werden nicht mehr ausschließlich Informationen verfasst und von anderen rezipiert, sondern auch Feedback und Bewertungen abgegeben, Diskussionen geführt und Zusatzinformationen generiert. Die Mitarbeiterkommunikation ist durch den Einsatz von Web 2.0 zu einer bidirektionalen Kommunikation avanciert. So schätzt ein Experte die Chance sehr hoch ein, dass bei einer transparenten, offenen, gleichberechtigten und demokratischen Mitarbeiterkommunikation, Social Media innerhalb eines Unternehmens noch stärker als extern, für Erfolg sorgt. Weiters werden Kommunikationskompetenzen als auch Fähigkeiten im Umgang mit den Neuen Medien immer essenzieller, aus deren Notwendigkeit sich sogar neue Berufsbilder, wie Communitymanager, entwickelt haben. Diese Meinung wird jedoch nicht von allen Experten geteilt. Einem Interviewpartner zufolge erhält zwar die Mitarbeiterkommunikation neue Möglichkeiten durch das Social Web, ihre Bedeutung nimmt dadurch jedoch nicht zu. Des Weiteren kann zum jetzigen Zeitpunkt eine höhere Gewichtung der internen Kommunikation noch nicht ausgemacht werden, da der Web 2.0-Einsatz noch zu kurz ist.

Generell sind die Experten der Meinung, dass das Behavioral Branding durch das Web 2.0 bis dato nicht mehr Geltung gewonnen hat. Nach Experte D erlangt dieses zwar mehr Bedeutung, jedoch in einem anderen Kontext. Der Unternehmensführung wird

mittels Web 2.0 das nicht markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter und dessen schnelle Verbreitung durch die Möglichkeiten des Web 2.0 vor Augen geführt. Dadurch entstehen Ängste im Management, weshalb diese Thematik ins Zentrum des Interesses rückt. Die Geschäftsleitung trägt dabei allerdings nicht Sorge, dass sich Angestellte markenkonformer nach außen hin verhalten, sondern sie merkt, dass sich das Personal generell nicht markenkonform verhält und infolgedessen dringender Handlungsbedarf entsteht.

Hierbei nehmen die Führungskräfte eine zentrale Rolle ein, da diese authentisch kommunizieren müssen, um entsprechende Wirkungen zu erzielen. Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung ist es schwierig, Prognosen über die Veränderung der Gewichtung des Behavioral Brandings anzustellen, da deren Umfang noch nicht abzuschätzen ist.

FF 4: Welche Herausforderungen entstehen für das Unternehmen durch den Einsatz von Web 2.0-Anwendungen in der internen Kommunikation?

Um Mitarbeiter halten zu können als auch zufrieden zu stellen, verlangt die heutige Zeit ein Umdenken in Unternehmen. Besonders die Unternehmensführung muss dafür sorgen, dass Mitarbeiter gerne in der Firma arbeiten und neue qualifizierte Arbeitskräfte gewonnen werden. Um dies zu gewährleisten, müssen Betriebe den veränderten Mediennutzungsverhalten der Gesellschaft folgen und sich auch kulturell weiterentwickeln. Web 2.0 hat nicht nur einen technologischen Wandel initiiert, sondern erfordert ebenso neue Denkansätze und Werte im Unternehmen. Es gilt mehr denn je, das Wissen und die Arbeit des Mitarbeiters zu schätzen, dessen Handlungsfreiraum zu erweitern und in Unternehmensprozesse zu integrieren.

Dies verlangt jedoch, dass sich die Geschäftsführung von bisherigen hierarchischen Strukturen im Unternehmen als auch in der Kommunikation verabschiedet. Die mit dem Web 2.0 einhergehenden Veränderungen implizieren auch eine Reihe anderer Herausforderungen für die Mitglieder einer Firma. Web 2.0-Anwendungen wirken sich ebenso auf die Arbeitsprozesse des Personals aus und gestalten diese neu. So werden beispielsweise Morgenmeetings nicht mehr persönlich abgehalten, sondern lediglich wichtige Informationen über ein Wiki publiziert. Das wiederum führt zu einer weiteren Reduktion persönlicher Interaktionen innerhalb eines Unternehmens und folglich zu einer Zunahme der computervermittelten Kommunikation. Im Sinne der Entkontextualisierung der CMC hat der Sender nicht nur den Umgang mit beschränkteren Ausdrucksmitteln zu erlernen, sondern muss daneben einschätzen

können, welche Botschaften die Kollegen wahrgenommen und auch verstanden haben. Dies erfordert demnach eine größere Sensibilität aufseiten der Führungskräfte wie auch der Mitarbeiter, um Missverständnissen vorzubeugen.

Social Media offeriert den Führungskräften neue Möglichkeiten, näher bei ihren Mitarbeitern zu sein, diese zu motivieren, zu führen oder mögliche Probleme zu erkennen. Allerdings verlangt die Nutzung besonders von Führungskräften das Erlangen von neuem Know-how sowie Kommunikations- und Medienkompetenzen. So müssen Betriebsleiter Kenntnisse in der Hinsicht auf Funktion und Handhabung von Social Media, über die Bedeutungen der einzelnen Instrumente sowie über deren Umgang aufweisen. Sie müssen die Folgen positiver und negativer Bewertungen einschätzen können und die Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation der Mitarbeiter schaffen. Ferner nehmen sie bei der Nutzung eine Vorbildrolle für die Mitarbeiter ein. Jedoch sind Führungskräfte in der Regel ältere Personen, die nicht mit dem Internet aufgewachsen und daher Digital Immigrants sind.

Des Weiteren ist es ihre Aufgabe, eine offene Unternehmenskultur zu gestalten und diesen Veränderungsprozess zu führen als auch zu begleiten. Dies bedarf jedoch ein Einverständnis ihrerseits über den Wegfall hierarchischer Kommunikationsmuster und der Verringerung von Barrieren im Unternehmen. Zudem muss bei der Unternehmensführung das Bewusstsein vorhanden sein, dass Web 2.0 kein Selbstläufer ist, sondern Personal benötigt, welches mit dem Aufbau und der Pflege des Social Web beauftragt wird. Eine weitere Umstellung erfolgt durch die Möglichkeit der öffentlichen Kritikausübung. Deren mögliche Intensität hängt dabei wiederum von der Unternehmenskultur ab, da nicht alle Konzernleiter eine kritische Stellungnahme seitens des Personals erlauben. Besonders bei kritischen Themen müssen Führungskräfte offen in den Dialog mit den Mitarbeitern treten und Stellung beziehen. Mitarbeiter können Social Web-Anwendungen nur personalisiert nutzen können, weshalb der Austausch innerhalb der Diskussionsforen als konstruktiv beschrieben wird. Die Kritikausübung dabei erfolgt über Web 2.0 freier und intensiver als über E-Mail, was möglicherweise mit der Offenheit des Kanals zusammenhängt.

9.7 Hypothesengenerierung

Da es sich bei dieser Untersuchung um ein qualitatives Auswertungsverfahren handelt, werden im Folgenden auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse Hypothesen erstellt. Deren Zusammenhänge können in einem weiteren Schritt durch eine quantitative Methode überprüft werden.

Durch das Web 2.0 erhält vor allem die informelle Kommunikation neue Kommunikationsplattformen. Mitarbeiter können sich untereinander besser verständigen und Informationen austauschen, wodurch deren Beziehung zueinander vertieft wird. Diese Beobachtung lässt auf folgende Hypothese schließen:

Hypothese 1: Wenn die informelle Kommunikation durch Social Web-Anwendungen zunimmt, dann steigt die Anzahl der Innovationen im Unternehmen.

Web 2.0-Anwendungen ermöglichen eine schnellere und breitere Informationsübermittlung sowie eine bessere Integration der Mitarbeiter in die täglichen Arbeitsprozesse. Dadurch wird ihr zunehmendes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Mitwirkung und Anerkennung befriedigt. Die Intensität der Teilnahme hängt jedoch davon ab, inwieweit dies die Unternehmensführung zulässt, wodurch folgende Hypothese gebildet werden kann:

Hypothese 2: Je offener sich eine Unternehmenskultur im Umgang mit Web 2.0 zeigt, desto größer ist die Bindung der Mitarbeiter an die Marke und infolgedessen auch das Behavioral Branding.

Der Literatur sowie den Marktanalysen und Befragungen eines Experten zufolge, nimmt die IT-Branche eine Vorreiterrolle im Umgang mit Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation ein. Auch die beiden Experten, deren Unternehmen aus dem IT-Bereich stammen, weisen unter den vier befragten Interviewpartnern die größte Expertise sowie eine offene Denkhaltung auf, was zu folgender Hypothese führt:

Hypothese 3: Wenn ein Unternehmen der IT-Branche angehört und Social Web-Anwendungen in der internen Unternehmenskommunikation einsetzt, dann wird der Mitarbeiterkommunikation mehr Bedeutung beigemessen.

Die Stärkung des Behavioral Branding durch Web 2.0 hängt neben anderen Faktoren auch von der Branche des Unternehmens ab. Für Betriebe, deren Aufgabenfelder in der Kommunikationstechnologie liegen, können daher essenzielle Themen mit Web 2.0 verbunden werden. Dadurch bieten sich den Unternehmen, die in der Branche der Informationstechnik und der Telekommunikation tätig sind, die größten Nutzungsmöglichkeiten zur Verbesserung des markenkonformen Verhaltens ihres Personals.

Hypothese 4: Je mehr ein Unternehmen kommunikationstechnologisch geprägt ist, desto größer ist der Nutzen von Web 2.0 zur Stärkung des Behavioral Branding bei den Mitarbeitern.

Im Bereich der Nutzungsproblematik von Web 2.0 zeigt sich, dass älteren Mitarbeitern, die nicht mit dem Internet aufgewachsen sind, oftmals der Bezug hierzu fehlt. Infolgedessen werden dort Schwierigkeiten in der Anwendung von Social Web-Programmen sichtbar. Besonders Führungskräfte sind in der Regel sehr erfahrene Mitarbeiter und Digital Immigrants. Gemäß der normativen Medienwahl passt sich die eigene Medienbewertung und –nutzung an den Einstellungen der anderen Arbeitskollegen an. Führungspersonen nehmen hierbei eine Vorbildfunktion ein, da deren Verhalten das der Mitarbeiter initiiert und unterstützt. So beobachtet das Personal das Nutzungsverhalten der Vorgesetzten mit Web 2.0-Anwendungen und bezieht dieses auf ihre eigenes, was zu folgender Hypothese führt:

Hypothese 5: Je älter Führungskräfte in einem Unternehmen sind, desto mehr Probleme gibt es hinsichtlich der Nutzung von Social Web-Anwendungen unter den Mitarbeitern.

.

10 Fazit und Ausblick

Trotz der zahlreichen Vorteile, die das Web 2.0 für die interne Kommunikation offeriert, befindet sich die Implementierung von Social Software-Programmen bei vielen Unternehmen noch in der Anfangsphase. Um den Nutzen von Social Web-Anwendungen vollständig ausschöpfen zu können, muss allerdings eine Unternehmenskultur gestaltet werden, die sowohl Transparenz als auch Offenheit zulässt und damit wichtige Voraussetzungen der Enterprise 2.0 erfüllt.

In den meisten Unternehmen stellt die Enterprise 2.0 ein zu neues Phänomen dar, um die Auswirkungen des Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation umfassend identifizieren zu können und diese im Kontext der gesamten Unternehmenskommunikation zu betrachten. Auch hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen ist es schwierig, Prognosen hierzu anzustellen, da der Umfang der Veränderungen noch nicht absehbar ist. Dennoch zeichnen sich bereits erste Tendenzen eines Wandels der internen Kommunikation ab: Besonders die informelle Kommunikation gewinnt neue Arenen, da das Web 2.0 ideale Plattformen für einen internetbasierten Flurfunk bietet. Des Weiteren kann jeder Angestellte gezielt seinen Interessen nachgehen und sich in Communities mit anderen Kollegen zusammenschließen. So werden auch Themen diskutiert, die nur eine kleine Zielgruppe im Unternehmen interessieren. Der Arbeitnehmer findet nun nicht mehr nur Dateien, die den gesuchten Inhalt enthalten, sondern auch dazugehörige Gemeinschaften, welche sich mit der Thematik auseinandersetzen. Vor allem bei der Expertensuche gilt dies als großer Vorteil. Daneben wird eine generelle Erhöhung des Kommunikationsaufkommens sowie eine vermehrte Informationsverfügbarkeit festgestellt. Hinsichtlich einer höheren Gewichtung der Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen bzw. bei der Geschäftsführung kann ebenfalls noch keine Aussage getroffen werden. Auch unter den Experten gibt es hierzu unterschiedliche Ansichten. Die Befürworter untermauern ihre Ansicht, dass sich die interne Kommunikation von einer hierarchischen Ein-Weg-Kommunikation zu einer dialogorientierten Kommunikation entwickelt hat, bei der Mitarbeiter verstärkt die Möglichkeit haben, Bottom-up mit den Führungskräften als auch horizontal mit anderen Kollegen zu kommunizieren. Des Weiteren kann jedes Unternehmensmitglied als Kommunikator fungieren und Inhalte erstellen, die bis dato der internen Kommunikationsabteilung vorbehalten waren. Ebenso die Option, Feedback geben zu können und Diskussionen zu führen, lassen die Mitarbeiterkommunikation schließlich zu einer bidirektionalen Kommunikation avancieren. Neue Berufe, wie Communitymanager, verdeutlichen

zudem die Bedeutung der internen Kommunikation, da sowohl Kommunikations- als auch Medienfähigkeiten als immer wichtiger gelten.

Die Stärkung des Behavioral Brandings durch Web 2.0 hängt von verschiedenen Faktoren, wie dem Instrument, der Strategie, der Branche und der Unternehmenskultur ab. Dies wird zwar grundsätzlich als möglich eingestuft, gilt jedoch bei den befragten Experten nicht als deklariertes Ziel. Das Behavioral Branding kann allerdings im Zusammenhang mit Web 2.0 automatisch unterstützt werden, indem einerseits das Wissen im Unternehmen erhöht wird und andererseits Mitarbeiter kontinuierlich mit Informationen über aktuelle Themen versorgt werden. Da Wissen nur einen gewissen Beitrag zum markenkonformen Verhalten leistet, stellt besonders die Informationsvermittlung einen wichtigen Aspekt dar. Mitarbeiter sind nicht nur umfassender informiert, sondern bauen auch eine Bindung zur Marke auf, da sie sich mit ihr besser identifizieren können. Ebenso die Tatsache, dass Mitarbeiter generell ihre Meinung im Unternehmen kundtun dürfen, trägt zur Stärkung des Commitments bei. Als weitere Faktoren lassen sich in diesem Kontext die transparenten Arbeitsprozesse sowie die Partizipation, die durch das Web 2.0 ermöglicht werden, nennen. Elementar dabei ist, dass die Angestellten nicht nur ein Markencommitment aufbauen, sondern dieses auch begründen können. Dabei spielen Emotionen einen zentralen Aspekt, welche gezielt über Web 2.0-Kanäle an das Personal kommuniziert werden können. Für diesen Transport eignen sich verschiedene Instrumente und Anwendungen, wie Storytelling, Markenwelten oder die kollektive Generierung von Marken- oder Unternehmenswerten. Gerade letztere erweisen sich als effektive Möglichkeit, eine hohe Akzeptanz der definierten Werte bei der Belegschaft zu erreichen.

Obwohl das Behavioral Branding generell einen wenig thematisierten Gegenstand in Unternehmen bildet, wird dieses durch das Web 2.0 häufiger zum Diskussionsgegenstand. Der Unternehmensführung wird mittels Social Web-Anwendungen das nicht markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter und dessen schnelle Verstärker stärker bewusst. Besonders in Verbindung mit Gerüchten entstehen dadurch beim Management Ängste und Handlungsbedarf. Grundsätzlich jedoch wird eine Stärkung des markenkonformen Verhaltens und dessen Repräsentanz nach außen nur geringe Bedeutung beigemessen, wodurch das in der Literatur erhobene Defizit als bestätigt angesehen werden kann.

Die Intensität des Web 2.0-Einsatzes sowie die damit verbundenen Auswirkungen auf die Mitarbeiterkommunikation und infolgedessen auf das Behavioral Branding hängen entscheidend von der Unternehmenskultur und somit von der Betriebsleitung ab. Diese

muss sich im Zuge des Web 2.0 von ihren bisherigen hierarchischen Strukturen im Unternehmen als auch in der Kommunikation verabschieden, wodurch sich eine Reihe an Herausforderungen für alle Unternehmensmitglieder ergeben. Arbeitsprozesse werden umstrukturiert, wodurch die Online-Kommunikation eine weitere Zunahme erfährt. Zur richtigen Handhabung und zur Vorbeugung von Missverständnissen in der computervermittelten Kommunikation, werden Kommunikations- und Medienfähigkeiten der Mitarbeiter immer wichtiger. Besonders Führungskräfte nehmen dabei eine Vorreiterrolle ein, da sie über fundierte Kenntnisse über das Web 2.0, dessen Funktionen, Instrumente und deren Umgang verfügen müssen, um Social Web-Anwendungen erfolgreich zu nutzen. Des Weiteren entscheiden sie über die Offenheit der Unternehmenskultur, schaffen Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation der Mitarbeiter und müssen diese zur Nutzung von Social Software-Programmen motivieren. Dabei zählen häufig Führungskräfte, als erfahrene Mitarbeiter, nicht zu den Digital Natives. Dadurch fehlt ihnen oftmals der Bezug zum Web 2.0, was zu Schwierigkeiten in der Nutzung führen kann. Diese gilt es jedoch zu überwinden, da sich das Nutzungsverhalten der Geschäftsleitung entscheidend auf das der Mitarbeiter auswirkt und somit über die Akzeptanz der Social Web-Anwendungen mit entscheidet.

Nicht nur die Ansprüche der Mitarbeiter, sondern auch der gesellschaftliche Wandel verlangt ein Umdenken in Unternehmen. Die Unternehmensführung muss sich über das Potenzial der Ressource Mitarbeiter bewusst werden. Denn nur Mitarbeiter, die in einem Betrieb Anerkennung und Wertschätzung erfahren sowie sich selbstverwirklichen können, setzen ihr volles Engagement ein. Um dies zu gewährleisten, müssen Betriebe den veränderten Mediennutzungsverhalten des Personals folgen und sich diesem auch kulturell anpassen. Denn bei einer transparenten, offenen, gleichberechtigten und demokratischen Mitarbeiterkommunikation kann Web 2.0 innerhalb eines Unternehmens noch stärker als extern für Erfolg sorgen.

Ein weiterer interessanter Untersuchungsgegenstand bildet in diesem Kontext beispielsweise die Evaluation, um festzustellen ob und welche internen Unternehmensziele mit Web 2.0 erreicht wurden. Ferner können dadurch auch die Veränderungen der internen Kommunikation besser gemessen und ein klareres Bild über den Wandel aufgezeigt werden. Doch wie müsste eine solche Evaluation durchgeführt werden? Welche Kriterien und Unternehmensbereiche stellen hierbei wichtige Untersuchungsgegenstände da? Die Fragekette ließe sich noch fortführen und

eröffnet dadurch der Wissenschaft viele Anknüpfungspunkte diesen noch wenig erforschten Bereich genauer zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

Aaker, David; Joachimthaler, Erich (2000): Brand leadership. New York: The Free Press.

Alby, Tom: Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien. München: Carl Hanser Verlag.

Arnold, Yvonne/ Hanold, Daniel (2007): Potenziale von Social Software Anwendungen im Marketing. In: Döbler, Thomas (Hrsg.): Social Software in Unternehmen. Edition 451, Stuttgart, S. 97-109.

Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus (2009): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Beck, Klaus (2003): Computervermittelte Kommunikation im Internet. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Berlecon Research (2007): Web 2.0 in Unternehmen. Potenziale von Wikis, Weblogs und Social Software. Online unter: http://www.berlecon.de/studien/downloads/Berlecon_Web2.0.pdf (Stand 27.Mai 2011).

Bächle, Michael/Daurer, Stephan (2006): Potenziale integrierter Social Software – das Beispiel Skype. In: Hildebrand, Kunt/Hofmann, Josephine (Hrsg.): HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik. Social Software, Heft 252, Heidelberg: Dpunkt-Verlag, S. 75-81.

Berge, Stefan/Buesching Arne (2006): Strategien von Communities im Web 2.0. In: Hass Berthold H./Walsh Gianfranco/Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, S. 24-38.

Berger, Rudolf/Gärtner, Hans-Dieter/Mathes, Rainer (1989): Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.

Bergler, Reinhold (2008): Identität und Image. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche

Grundlagen und berufliches Handeln. 2. korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 321-334.

Bitkom (2008): Enterprise 2.0 – auf der Suche nach dem CEO 2.0. Neue Unternehmensphilosophie gewinnt Konturen. Online unter: http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Enterprise20%281%29.pdf (Stand: 31.Mai 2011).

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Theorie, Methode, Abwendung. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33-70.

Boos, Margarete/ Jonas Kai J./Sassenberg, Kai: Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation. In: Boos, Margarete/ Jonas Kai J./Sassenberg, Kai (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co.KG, S. 1-10.

Böhringer, Martin/Hauptmann, Stefan/Jentsch, David (2010): Microblogging zur flexiblen Unterstützung von Ad-hoc-Prozessen. In: HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 276, Heidelberg: dpunkt Verlag, S. 99-110.

Brexendorf, Tim Oliver/Tomczak, Torsten/ Kernstock, Joachim/Henkel, Sven/ Wentzel, Daniel (2009): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 337-371.

Buhse, Willms (2010): Kommunikation und Leadership. Erfolgserprobte Einführungszenarien für Enterprise 2.0. In: Eberspächer, Jörg/ Holtel, Stefan: Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 167-184.

Burkart, Roland/Hömborg, Walter: Elektronisch mediatisierte Gemeinschaftskommunikation. In: Burkart, Roland/Hömborg, Walter (Hrsg.):

Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. aktualisierte Auflage. Wien: Braumüller Universitäts- Verlagsbuchhandlung Ges.m.b.H., S. 258-269.

Burmann, Christoph/Zeplin, Sabrina (2005): Innengerichtete Markenkommunikation. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung. 4. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1021-1036.

Cyganski, Petra (2008): Soziale Netzwerke im Web 2.0 – Chancen, Risiken und Veränderungen für Organisationen. In: Becker, Jörg/Knackstedt, Ralf/Pfeiffer, Daniel (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke. Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 305-324.

Cyganski, Petra/Hass, Berthold H. (2008): Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In: Hass, Berthold/Walsh, Gianfranco/Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 102-120.

De Luca, Luigi M./Atuahene-Gima, Kwaku (2007): Market Knowledge Dimensions and Cross Funktional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. In: Journal of Marketing, Vol. 71, Nr. 1, S. 95-112.

Deutsche Bank Research (2010): Enterprise 2.0. Wie Unternehmen das Web 2.0 für sich nutzen. Online unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000260227.pdf (Stand: 28.Mai.2011).

Deutsches Institut für Kommunikation und Recht (2009): Social Media Company Monitor. Web 2.0 in Unternehmen. Online unter: http://www.dikri.de/component/option,com_phocadownload/Itemid,41/id,4/lang,de/view,category/ (Stand: 26. Mai 2011).

Döberl, Thomas (2007): Social Software – Einsatzpotenziale in Unternehmen. In: Döbler, Thomas (Hrsg.): Social Software in Unternehmen, Stuttgart, Edition 451, S. 7-10.

Döring, Nicola (2000a): Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden? In: Boos, Margarethe/Jonas Kai J./Sassenberg, Kai (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Internet und Psychologie. Neue Medien in der Psychologie, Band 3. Göttingen (u.a.): Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, S. 27-40.

Döring, Nicola (2000b): Kommunikation im Internet: Neun theoretische Ansätze. In: Batinic Bernad (Hrsg.): Internet für Psychologen. 2., aktualisierte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co.KG, S.345-378.

Döring, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. 2., aktualisierte Auflage. Göttingen: Hogrefe-Verlag GmbH & Co.KG.

Dufft, Nicole (2008): Reality Check Enterprise 2.0: Wie weit sind deutsche Unternehmen. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hrsg.): Enterprise 2.0 - Die Kunst, loszulassen. Berlin: Rhombos Verlag, S. 171-181.

Ebersbach, Tanja/ Glaser, Markus/ Heigl, Richard (2011): Social Web. 2., aktualisierte Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlags GmbH,.

Erz, Antonia/Tomczak, Torsten (2008): Kollaboration im Web 2.0. In: Belz, Christian/Schögel, Marcus/ Arndt, Oliver/ Walter, Verena (Hrsg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 323-336.

Esch, Franz-Rudolf (2007): Strategie und Technik der Markenführung. 4., aktualisierte Auflage. München, Franz Vahlen Verlag.

Esch, Franz-Rudolf (2009a): Markenidentität als Basis für Behavioral Branding. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral

Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 35-46.

Esch, Franz-Rudolf (2009b): Behavioral Branding. Markenverhalten managen. In: Esch, Franz-Rudolf/ Ambrecht, Wolfgang (Hrsg.): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 3-20.

Esch, Franz-Rudolf/ Langer, Tobias/ Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 103-129.

Esch, Franz-Rudolf/Rutenberg, Jan/Strödter, Kristina/Vallaster, Christine (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen. Innovative Ansätze. Praktische Umsetzungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 985-1008.

Esch, Franz-Rudolf; Vallaster Christine (2005): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1021-1036.

Esch, Franz-Rudolf/ Hartmann Kerstin (2008): Aufgaben und Bedeutung der Markenkommunikation im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung. In: Hermanns Arnold; Ringle Tanja; van Overloop Pascal C. (Hrsg.): Handbuch Markenkommunikation. München: Franz Vahlen Verlag, S. 53-69.

Esch, Franz-Rudolf/Fischer, Alexander/ Strödter, Kristina (2008): Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 101-120.

Fischer, Tim (2006): Unternehmenskommunikation und neue Medien. Das neue Medium Weblogs und seine Bedeutung für die Public-Relations-Arbeit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Franz, Julia (2007): Social Software in Unternehmen – Kommunikation, Vernetzung, Kontrolle. In: Döbler Thomas (Hrsg.): Social Software in Unternehmen, Stuttgart: Edition451, S. 33-40.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Götzenbrucker, Gerit (2005): Soziale Netzwerke in Unternehmen. Potenziale computergestützter Kommunikation in Arbeitsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Henkel, Sven/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Wentzel, Daniel/ Brexendorf, Tim Oliver (2009): Das Behavioral-Branding-Konzept. Leitlinie für das Management von Brand Behavior. In: Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlag GmbH, S. 197-212.

Herbst, Dieter (1999): Interne Kommunikation. Das professionelle 1x1. Cornelsen Verlag, Berlin.

Hippner, Hajo (2006): Bedeutung, Anwendung und Einsatzpotenziale von Social Software. In: Hildebrand, Kunt/Hofmann, Josephine (Hrsg.): Social Software (HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 252). Heidelberg: Dpunkt-Verlag, S. 6-16.

Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften,.

Hubbard, Monika (2008): Markenführung als Herausforderung für die interne Kommunikation. In: Mast, Claudia (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius&Lucius, S. 409-423.

Huck-Sandhu, Simone (2006): Glaubwürdigkeit: Erfolgsfaktor für die Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen (= Kommunikation und Management, Band 6). Stuttgart: Universität Hohenheim. Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik.

Huck-Sandhu, Simone (2009): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise (= Kommunikation und Management, Band 8). Stuttgart: Universität Hohenheim. Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik, S. 5-6.

Kernstock, Joachim (2009): Behavioral Branding als Führungsansatz. Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken. In: Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlag GmbH, S. 3-33.

Kiendl, Stephanie C. (2007): Markenkommunikation mit Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

Kilian, Thomas/Hass, Berthold/Walsh, Gianfranco (2008): Grundlagen des Web 2.0. In: Hass Berthold H./Walsh Gianfranco/Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 3-20.

Kilian, Thomas/ Langer, Sascha (2010): Online-Kommunikation. Kunden zielsicher verführen und beeinflussen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kimperle, Simone/Schweiger, Wolfgang (2007): Einführung: Computervermittelte Kommunikation als Forschungsgegenstand in der Publizistik und Kommunikationswissenschaft. In: Kimpeler, Simone/Mangold, Michael/Schweiger, Wolfgang (Hrsg.): Die digitale Herausforderung. Zehn Jahre Forschung zur

computervermittelten Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, S. 15-23.

Kleining, Gerhardt (1995): Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung. In: Flick, Uwe/Kardoff, Ernst v./Heupp, Heiner/Rosenstiel Lutz v./Wolff, Stephan (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Psychologie Verlag, München, S. 11-22.

Klöfer, Franz/Nies, Ulrich (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 25 Praxisbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Neuwied u.a.: Luchterland.

Knorre, Susanne (2011): Interne Kommunikation: Wie die Königsdisziplin der Unternehmensführung ihre Ansprüche formuliert, S.11-13. Online unter: <http://www.tagung-interne-kommunikation.de/files/Broschuere.pdf> (Stand: 26.06.2011).

Koch, Michael/Richter, Alexander (2009): Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Komus, Ayelt/Wauch, Franziska (2007): Erfolgsfaktoren von Social Software – Implikationen für das Management. In Döber, Thomas (Hrsg): Social Software in Unternehmen. Stuttgart: Edition 451, S.21-33.

Köhler, Thomas/Frindte, Wolfgang/Neumann, Christoph/Schreiber, Astrid (1999): Computervermittelte Kommunikation und Unternehmen – Wirklichkeit oder Virtualität? In: Frindte, Wolfgang/Köhler, Thomas (Hrsg.): Kommunikation im Internet. Peter Lang GmbH. Europäischer Verlag für Wissenschaften, Frankfurt am Main, S. 115-136.

Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. 4., vollständig überarbeitete Ausgabe. Weinheim: Beltz Verlag.

Liebold, Renate/Trinczek, Rainer (2009): Experteninterview. In: Kühl, Stefan (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32-56.

Mayer, Florian/Schoeneborn, Dennis (2008): WikiWebs in der Organisationskommunikation. In: Stegbauer, Christian/Jäckel, Michael (Hrsg.): Social Software. Formen der Kooperation in computerbasierten Netzwerken. Wiesbaden: VS Verlag, S. 137-154.

Mast, Claudia (2000c): Durch bessere interne Kommunikation zu mehr Geschäftserfolg. Ein Leitfaden für Unternehmer. Berlin, Bonn: Deutscher Industrie- und Handelstag.

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius&Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 4., neue und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius&Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

McAfee, Andrew (2006): Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. MIT Sloan Management, Vol 47, Nr. 3. Online unter: http://adamkcarson.files.wordpress.com/2006/12/enterprise_20_-_the_dawn_of_emergent_collaboration_by_andrew_mcafee.pdf (Stand: 4. Mai 2011).

McAfee, Andrew (2008): Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hrsg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst loszulassen. Berlin: Rhombos-Verlag, S. 17-36.

McAfee, Andrew (2009): Enterprise 2.0. New Collaborative tools for your organisation's toughest challenges. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Meier, Philip (2000): Interne Kommunikation von Unternehmen. Theoretische und empirische Aspekte zur Organisation und Sprache der Internen Kommunikation grosser Unternehmen in der Schweiz. Dissertation: Universität Zürich.

Mentzel, Wolfgang/Grotzfeld, Siegfried/Haub, Christine (2008): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen, effektiv einsetzen. München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Merten, Klaus (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Grundlagen der Kommunikationswissenschaft (= Aktuelle Medien- und Kommunikationsforschung, Band 1). Münster: Lit Verlag.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview, Theorie, Methode, Abwendung. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71-94.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne/Pickel, Gert/Lauth, Hans-Joachim/Jahn, Detlef (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, S. 465-479.

Misoch, Sabina (2006): Online-Kommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Mocigemba, Dennis: Social Software – Geschichte eines IKT-Nutzungsmodus. In: Döbler, Thomas (Hrsg.): Social Software in Unternehmen. Stuttgart: Edition 451, S.11-20.

Müller, Claudia/Gronau, Norbert (2009): Wikis. In: Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus (2009): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 10-17.

Münker, Stefan (2010): Die sozialen Medien des Web 2.0 In: Michelis, Daniel/Schildhauer, Thomas: Social Media Handbuch. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 31-41.

Muth, Cornelius/Immetsberger, Dirk (2007): Das Unternehmen als Marke. In: Piwinger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 265-279.

O'Reilly Tim (2005): What is Web 2.0. Online unter: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (Stand: 25.01.2011).

Peters, Isabella/Stock, Wolfgang (2007): Web 2.0 im Unternehmen. Online unter: http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Informationswissenschaft/forschung/wissensmanagement/1187177486web_2_0_im.pdf (Stand 05. Juni 2011).

Pürer, Heinz (2003): Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Raabe, Alexander (2007): Social Software im Unternehmen. Wikis und Weblogs für Wissensmanagement und Kommunikation. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller e.K..

Richter, Alexander/Warta, Alexander (2008): Medienvielfalt als Barriere für den erfolgreichen Einsatz von Wikis im Unternehmen: Fallbeispiel Bosch. In: Zerfaß, Ansgar / Welker, Martin / Schmidt, Jan (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Neue Schriften zur Online-Forschung, Band 3. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 427-443.

Rota, Franco; Fuchs, Wolfgang (2007): Lexikon der Public Relations: 500 Begriffe zu Öffentlichkeitsarbeit. Markt- und Unternehmenskommunikation. München: Dt. Taschenbuch Verlag.

Rössler, Patrick (1998): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Scheuermann, Michael/Müller-Müffelman, Rainer (2008): Podcasts, Themencommunities und Social Media: Erfahrungen in der BASF-Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar / Welker, Martin / Schmidt, Jan (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Strategien und

Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Neue Schriften zur Online-Forschung, Band 3. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 383-398.

Schick, Siegfried (2010): Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4., überarbeitete und aktualisierte Ausgabe. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schmidt, Jan (2008a): Weblogs in Unternehmen. In: Hass, Berthold/Walsh, Gianfranco/Kilian, Thomas Kilian (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 121-135.

Schmidt, Jan (2008b): Was ist neu am Social Web? Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen. In: Zerfaß, Ansgar/Melker, Martin/Schmidt, Jan (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Grundlagen und Methode: Von der Gesellschaft zum Individuum. Neue Schriften zur Online-Forschung, Band 2. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 18-40.

Smolnik, Stefan/Riempp, Gerold (2006): Nutzenpotenziale, Erfolgsfaktoren und Leistungsindikatoren von Social Software für das organisationale Wissensmanagement. In: Hildebrand, Knut/Hofmann, Josephine (Hrsg.): Social Software. (= HMD. Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 252). Heidelberg: Dpunkt-Verlag, S. 17-26.

Stocker, Alexander/Müller, Johannes (2011): Microblogging als Baustein im IT-gestützten Wissensmanagement von Siemens BT. In: Hildebrand, Knut/Hofmann, Josephine (Hrsg.): IT-gestütztes Lernen und Wissenschaft (= HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 277). Heidelberg: dpunkt Verlag, S. 38-50.

Wentzel, Daniel/Tomczak, Torsten (2009): Ein sozialpsychologischer Erklärungsansatz von Brand Behavior. In: Tomczak, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 47-64.

Westermann, Arne (2004): Unternehmenskommunikation im Internet. Bestandsaufnahme und Analyse am Beispiel nationaler und internationaler

Unternehmen. Serie Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations und Kommunikationsmanagement, Band 11. Berlin: Vistas Verlag.

Winterstein, Hans (1998): Mitarbeiterinformation: Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. 2., überarbeitete Auflage. München; Mering: Rainer Haupp Verlag.

Wittke-Kothe, Cornelia (2001): interne Markenführung: Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.) (1989): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. 2., Neuauflage: Heidelberg: Asanger Verlag, S.227-255.

Wolf, Frank (2011): Die Wolke verblasst – Tag Clouds und Folksonomien im Intranet. Online unter: <http://www.besser20.de/die-wolke-verblasst-%E2%80%93-tag-clouds-und-folksonomien-im-intranet/1732/> (Stand: 20. Juni 2011).

Zerfaß, Ansgar (1996): Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. In: Bentele, Günter/Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. (= Serie Öffentlichkeitsarbeit, Public Relations und Kommunikationsmanagement, Band 4). Berlin: VISTAS Verlag GmbH, S. 23-58.

Zerfaß, Ansgar/Fietkau, Karen (2000): Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet und Online-Diensten im PR-Management. Online unter: <http://www.zerfass.de/zerfass-fietkau.pdf> (Stand 18.November 2010).

Zerfaß, Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung, Integration. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.21-70.

Zerfaß, Ansgar / Sandhu, Swaran (2008): Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation: Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskontext. In:

Zerfaß, Ansgar / Welker, Martin / Schmidt, Jan (Hrsg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Neue Schriften zur Online-Forschung, Band 3. Köln: Herbert von Halem Verlag, S. 283-310.

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2010): Jedes fünfte Unternehmen in Deutschland nutzt Web 2.0. Online unter: <http://www.zew.de/de/presse/1573/jedes-fuenfte-unternehmen-in-deutschland-nutzt-web-20-> (Stand 15. Juni 2011).

Anhang

Interviewleitfaden

Einstiegsfragen:

Darf ich das Interview zum transkribieren aufnehmen?

Darf ich Sie mit Ihrem richtigen und vollen Namen nennen?

Würden Sie sich und ihre Stellung im Unternehmen kurz vorstellen?

Welche Web 2.0- Instrumente setzten Sie in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation ein?

Seit wann sind diese im Einsatz?

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen durch den Einsatz dieser Instrumente?

Veränderungen der internen Kommunikation durch Web 2.0

Wie würden Sie sagen, hat sich die interne Kommunikation durch den Web 2.0 Einsatz verändert?

Welche Vorteile und Chancen bringt das Web 2.0 Ihrer Meinung nach für das Unternehmen und die Mitarbeiter?

Welche Nachteile oder auch Gefahren sehen Sie in dem Einsatz von Web 2.0- Instrumenten für das Unternehmen oder die Mitarbeiter?

Stellung interne Kommunikation und Behavioral Branding:

Hat sich die Gewichtung der internen Kommunikation durch den Web 2.0-Einsatz verändert?

Hat sich die Stellung des Behavioral Brandings durch den Web 2.0-Einsatz verändert?

Denken Sie, dass sich die interne Kommunikation und das Behavioral Branding durch das Web 2.0 in ihrer Bedeutung für das Unternehmen noch ändern werden?

Veränderung Behavioral Branding durch Web 2.0

Wird Ihrer Meinung nach die Markenidentität durch das Web 2.0 bei den Mitarbeitern besser verankert?

Wie nutzt ihr Unternehmen Web 2.0 Anwendungen zur Verankerung der Markenidentität bei den Mitarbeitern?

Wie könnte man Web 2.0 für das Behavioral Branding nutzen?

Wird Web 2.0 in Ihrem Unternehmen dazu verwendet, Unternehmenswerte gemeinsam zu erarbeiten?

Können neue Mitarbeiter mittels Web 2.0-Anwendungen Informationen über das Unternehmen, sprich Unternehmenswerte, Unternehmensphilosophie, Unternehmensidentität beziehen?

Glauben Sie, dass durch die Wissensgenerierung und –vermittlung das Behavioral Branding gestärkt wird?

Herausforderungen Unternehmen

Welche Herausforderungen stellen sich dem Unternehmen generell durch Web 2.0?

Führungskräfte:

Wie hat sich das Aufgabenfeld von Führungskräften durch den Einsatz von Web 2.0 Anwendungen verändert?

- Verlangt der Einsatz von Web 2.0 mehr Sensibilität von Führungskräften bezüglich zur Filterung der Grundstimmung im Unternehmen?
- Lassen sich generell Missstimmungen oder Unstimmigkeiten durch Mitarbeiterbeiträge erkennen?
- Wie hat sich durch den Einsatz von Web 2.0 die Mitarbeiterführung verändert?

Wie intensiv nutzen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen Web 2.0-Anwendungen für die interne Kommunikation?

Haben Führungskräfte durch den Einsatz von Web 2.0 weniger Kontrollmacht?

Können in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter Feedback zu Entscheidungen der Unternehmensführung geben?

Trauen sich in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter via Web 2.0 Kritik gegenüber der Unternehmensführung auszuüben?

Wird generell Kritik über Web 2.0 aus unter den Mitarbeitern ausgeübt?

Nutzung:

Hatten Sie Probleme, Mitarbeiter zum Nutzen der Web 2.0 Anwendungen zu animieren?

Wie werden Mitarbeiter animiert Web 2.0-Anwendungen zu nutzen?

- Vorgaben
- Führungskräfte als Vorbild
- Gruppenzwang
- Anerkennung
- Anreize wie Auszeichnungen

Unternehmenskultur:

Wie hat sich Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur durch den Einsatz von Web 2.0 geändert?

- Flexibilität
- Hierarchieabbau
- Änderung von Werten, Einstellungen, Grundhaltungen

Know-how:

Glauben Sie, dass Mitarbeiter durch Web 2.0 generell besser informiert werden?

Abschlussfrage:

Wollen Sie noch wichtige Aspekte nennen, die ihrer Meinung nach zu wenig berücksichtigt wurden?

Transkripte

Interview 1:

Code des Interviewten: A

Code der Interviewerin: I

Datum: 22.06.2011

Dauer: 30:31 Minuten

Atmosphäre: Angenehme Atmosphäre mit einem flüssigen Gespräch. Dieses Interview wurde telefonisch via Skype geführt und unterlag nur geringen äußeren Störungen. Eine kurze technische Störung ist aufgetreten.

1)I: Wäre es für Sie O.K. wenn ich das Gespräch aufnehme, damit es nachher besser transkribieren kann?

A: Können Sie machen.

2)I: Das ist super. Und zwar in dem Interview geht es ja um den Einsatz von Web 2.0-Anwendungen in der internen Kommunikation. Also alle Fragen die ich Ihnen stelle, beziehen sich nur auf die interne Kommunikation.

A: Das ist Okay

3)I: O.K. Super.

A: Was anderes kann ich Ihnen auch nicht sagen.

4)I: Nur zwecks dem Verständnis, damit keine Missverständnisse entstehen.

A1: Noch einmal zum Hintergrund. Ich bin hier [Position]. Insofern ist das jetzt mein Thema.

5)I: Okay.

A: Alle Sachen, die nach extern gehen, müssen Sie mit meinem Kollegen sprechen.

6)I: Nein alles klar. Darf ich Sie mit Ihrem richtigen und vollen Namen nennen?

A: Wo wollen Sie mich da nennen?

7)I: In meiner Masterarbeit.

A: Ja, das können Sie ruhig machen.

8)I: Welche Web 2.0-Instrumente setzen Sie in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation ein?

A: Ein Wiki.

9)I: Ein Wiki. Und seit wann ist dieses Wiki im Einsatz?

A: Wir hatten das Wiki in einem sehr ausgedehnten Testfeld von Herbst 2009 bis Frühjahr 2011 laufen und seit April ist es jetzt für alle verfügbar.

10)l: Welche Ziele verfolgt das [Unternehmen] mit dem Einsatz von dem Wiki?

A: Wenn wir (..) im Intranet klassische Einwegkommunikation betreiben bzw. das Intranet als Repository und als Plattform für Arbeit und Fachinformationen dient, ist es ja im Wiki so, dass die Aspekte der Kollaboration im Vordergrund steht, sprich da organisieren sich eher kleinere Einheiten, wie Projekte, Teams, Abteilungen, untergeordnete Struktureinheiten im Unternehmen und nutzen das ja quasi wie virtuelle Arbeitsräume. Und das ist auch hauptsächlich der Impact von der ganzen Geschichte. Also der reine Kommunikationsaspekt, wie wir das jetzt aus Kommunikationssicht oder Sicht der Unternehmenskommunikation formulieren würden, ist da relativ zurückgenommen. Also das Intranet ist nach wie vor der Hauptkanal für die Mitarbeiterkommunikation, also Unternehmenskommunikation an die Mitarbeiter. Trotzdem fangen wir jetzt schon punktuell an, die Möglichkeiten des Wiki, also wir nutzen da jetzt schon Confluence als technische Plattform, die Möglichkeiten des Wiki auch für unsere Kommunikationszwecke in der Unternehmenskommunikation zu nutzen. Zum Beispiel, dass wir für ein relativ großes unternehmensinternes Projekt, das mit Umzügen usw. verbunden ist, einen Blog einrichten, um da die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten und ihnen auch die Möglichkeit zu geben, in Kommentaren mit den Autoren des Blogs in Kommunikation zu treten. Dieser Blog wird in einem Wiki fails installiert. Also da nutzen wir jetzt die Plattform wirklich für unsere eigenen Zwecke, ansonsten ist das Wiki dezentral strukturiert, das heißt die Beitragenden organisieren sich und organisieren die Plattform vollkommen selbstständig. Wir haben da nur eine relative konzeptionelle Draufsichtsfunktion. Wir haben da natürlich die Konzernbetriebsvereinbarung, die da geschlossen wurde mit dem Betriebsrat begleitet, um das ordentlich einzuführen. Wir haben Spielregeln definiert und dafür gesorgt, dass die entsprechend sichtbar sind und wahrgenommen werden usw. und im Anmeldeprozess auch eine Rolle spielen, um so ein bisschen das Miteinander im Wiki zu steuern natürlich, aber darüber hinaus was jetzt die inhaltliche Ausrichtung anbelangt oder auch die Strukturierung der gesamten Plattform, das können wir und das wollen wir auch gar nicht (beeinflussen?).

11)l: Können die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen auch Feedback zu Entscheidungen der Unternehmensführung geben?

A: Ich habe Sie nicht verstanden, ich verstehe Sie ehrlichgesagt sehr schlecht. Falls Sie durch ein Mikro sprechen, vielleicht können Sie einen Hörer in die Hand nehmen.

12)l: Ich sitze nämlich am Computer und mache das Ganze über Skype. Geht es jetzt besser?

A: Ja.

13)l: Meine Frage war, ob Mitarbeiter zu Entscheidungen, die quasi von oben kommen Feedback geben können und auch Kritik ausüben dürfen bzw. können und das auch tun oder ob das weniger der Fall ist.

A: Also im Intranet planen wir jetzt eine entsprechende Erweiterung, das also auch eine Diskussionsfunktion an einzelne ausgewählte Meldungen drangehängt werden kann. Wir haben das bisher praktisch händisch nachgebaut, dann, wenn es wirklich (obertun?) und sinnvoll war. Da haben wir also dann im Artikel die Leute eingeladen, an eine bestimmte E-Mail-Adresse zu Feedbacken und die Feedbacks haben wir dann

in einer eigenen Feedbackseite wiederum an die ursprüngliche Meldungsseite drangehängt. Also haben das insofern auch wieder zurückgespielt an das Unternehmen, an die Mitarbeiter. Das war aber noch nicht technisch gestützt und hat sich wirklich auf einige wenige Situationen beschränkt. Jetzt mit diesem Blog beschreiten wir da wirklich Neuland, weil da ist es so, dass unter anderem auch Vorstände bloggen werden und die Kommentarfunktion ist immer offen, allerdings nicht anonym, sondern nur personalisiert, weil im Wiki nur schreiben kann, wer auch angemeldet ist. Aber da können dann die Leute jederzeit ihren Kommentar dazu abgeben und sicherlich werden dann auch in Rückkommentierungen wiederum die Autoren in der Diskussion teilnehmen.

14)I: Meinen Sie auch, dass sich die Mitarbeiter kritisch gegenüber der Unternehmensführung äußern werden oder ist das jetzt noch schlecht zu sagen?

A: Das ist natürlich schwer abzuschätzen, zumal die Leute ja nicht anonym unterwegs sind. Das ist ja immer der springende Punkt. Sobald sie anonym sind, bekommen Sie alle möglichen Feedbacks. Wir haben immer schon eine Feedbackschleife im Intranet an die Autoren der einzelnen Artikel und da kenne ich das also sehr gut, weil diese Feedbackschleife immer anonym war. Also dann als Autor der Meldung sozusagen den Wasserstand der Meldung bekommen, wie gut die Stimmung ist. Und das ist teilweise natürlich gesalzen. Aber in so einem öffentlichen Prozess, wie ich ihn jetzt gerade beschrieben habe, wie wir ihn dann auch in diesem Blog sehen werden, das ist natürlich ein völlig anderes Szenario. Sobald die Leute mit ihrem Namen unterzeichnen, überlegen die sich natürlich gut, wie stark sie da hineinsteigen. Das ist jetzt auch für uns völlig neu.

15)I: Ja, versteh ich. Nutzen denn in Ihrem Unternehmen die Führungskräfte die Wikis oder ist das hauptsächlich noch auf Seiten der Mitarbeiter und werden die Führungskräfte durch die Blogs dann mehr integriert?

A: Nein, das wird schon sehr intensiv genutzt auch zur Führungskräftekommunikation und wir (betreiben?) auch in einem großen, geschützten Wikispace einen Changeprozess hier im Unternehmen, der hauptsächlich die oberen zwei Führungsebenen betrifft und da tauschen sich die Führungskräfte miteinander aus, nutzen diese Plattform. Also das beschränkt sich keinesfalls nur auf die Mitarbeit oder Kundendienstebene.

16)I: In der Literatur wird oft erwähnt, dass durch den Einsatz von Web 2.0 die Kontrollmacht der Führungskräfte verringert wird. Wie sehen Sie das? Können Sie das bejahen?

A: Hmmm.

I: Weil es heißt oft: Wissen ist Macht und Wissen wird durch Web 2.0 quasi transparenter gemacht und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht. Würden Sie sagen, dass Führungskräfte durch den Einsatz von Web 2.0 nicht mehr so viel Kontrollmacht haben, auch dadurch dass Mitarbeiter Feedbackmöglichkeiten gewonnen haben oder würden Sie sagen, dass

A: Ja die Frage ist ja Kontrolle worüber?

17)I: Naja generell über die Kommunikationsprozesse im Unternehmen.

A: Gut, also ich mein das ist, die Frage hat im Grunde zwei Aspekte. Also Kommunikationsprozesse im Sinne der Unternehmenskommunikation. Das habe ich ja eingangs schon erwähnt. Natürlich ist es so, dass wir da eine klare Ansage machen. Intranet ist Startseite, Intranet ist nach wie vor der Kommunikationskanal Nummer eins. Über diesen Kanal sprechen natürlich Vorstände, Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und darüber werden die strategischen Botschaften verteilt. Darüber werden im Grunde sämtliche Mitteilungen gespielt, die auch fachlich, arbeitsprozessbezogen wichtig sind. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, dass dieser Aspekt Kontrolle über Wissen über reine Unternehmenskommunikation weit hinaus geht. Es geht ja auch darum, zu steuern, wo finden eigentlich die Leute die Informationen, die sie für ihre tägliche Arbeit brauchen. Mal ganz abgesehen von irgendwelchen strategischen Verlautbarungen usw. Da taucht natürlich dann schon ein Problem auf, wenn hauptamtliche Inforegister sozusagen die hier üblicherweise genutzt werden - nicht nur im Intranet, sondern da gibt es auch andere Systeme, große Datenbanken usw. - wenn die abgelöst werden durch Wiki-Spaces, in denen gleichberechtigte Wiki-Autoren sozusagen ihr Wissen austauschen und generieren. Und genau da ist eigentlich für Leute, die jetzt mit diesem Thema des Knowledge-Managements im eigentlichen Sinne zu tun haben, auch der Hund begraben. Weil da müssen im Augenblick einige Prozesse ein bisschen anders aussehen als noch in der Zeit vor dem Wiki. Da muss einfach jetzt organisiert werden, wie zum Beispiel mit Wertigkeit von Information und Wissen umgegangen wird. Weil natürlich irgendwelche Infos, die hier in der Infodatenbank liegen, sind zwanzigmal hauptamtlich abgestimmt, haben irgendwo einen Stempel der Betriebsorganisation, die sich darum kümmert und dann ist das jetzt meinetwegen eine [Arbeitsvorgang]. Wir befinden uns ja in der Welt der [Unternehmensbranche]. Ist das dann sozusagen das Gültige, wenn Sie jetzt meinetwegen ein Wiki für eine [Unternehmensabteilung] haben, wo sich die Mitarbeiter, die [Mitarbeitergruppe] über bestimmte [Probleme] austauschen, entsteht da natürlich auch Wissen, das möglicherweise noch viel wertvoller, weil näher am Puls ist als das, was in dieser Datenbank steht. Die Frage ist aber natürlich immer, wie verlässlich ist dieses Wissen und wie verlässlich wird es aktualisiert. Also das sind so die eigentlichen Probleme, die so ein Wiki-Einsatz mit sich bringt und da sind momentan einige Leute damit beschäftigt, nach Wegen zu suchen, die eine halbwegs vernünftige und auch effektive Nutzung des Wiki für eine breite Masse erlauben. Sie müssen ja bedenken, dass wenn wir hier im Stab über irgendwelche Themen austauschen ist das eine völlig andere Sache, als wenn ein [Mitarbeiter] im Betrieb einen [Vorgang] von zigtausenden von Euros regeln muss, da muss natürlich die Info hundertprozentig verlässlich sein. Da zeigt sich dann natürlich schon, wie die „Wisdom oft he Crowd“ tatsächlich funktioniert. Ob sie funktioniert und wie verlässlich.

18)I: Hatten Sie denn Probleme am Anfang als Sie das Wiki implementiert haben, die Mitarbeiter zu motivieren das Wiki herzunehmen oder war das kein Problem?

A: Also Motivationsproblem haben Sie im Wiki überhaupt gar nicht, weil der Vorteil des Wiki ist, dass die Leute, die das nutzen auch wirklich nutzen wollen und nutzen müssen. Also die sehen darin eine Chance, ihre Arbeitslast zu verringern, Kollaborationsprozesse zu vereinfachen, schneller zu werden in der Zusammenarbeit mit vielen Leuten, die oft dezentral aufgestellt sind. Das kann ich also selbst aus

eigener Erfahrung. Sie werden ja benachrichtigt über alle Änderungen per E-Mail, können sofort wieder rein springen, kommentieren, ändern usw. Das beschleunigt also das Arbeiten enorm. Deswegen ein Motivationsproblem war das gar nicht. Im Gegenteil, in manchen Ecken musste man mal regulierend darauf schauen, dass nicht zu schnell zu viele Informationen zu unstrukturiert verhandelt werden usw.

19)I: Würden Sie sagen, dass sich die Gewichtung der internen Kommunikation jetzt durch den Wiki-Einsatz verändert hat? Also ist die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen wichtiger geworden oder hat sich da durch den Wiki-Einsatz von der Stellung, von der Bedeutung her nichts verändert?

A: Also im Augenblick noch nicht. Da ist das Phänomen noch zu frisch, aber das beginnt sich zu verändern und ich denke mal, also ein Beispiel ist eben jetzt dieser Blog, den wir haben. Es gibt noch ein zwei andere Beispiele, wo wir Wiki-Spaces genutzt haben, um bestimmte Kommunikationsprozesse zu stützen und zu ordnen. Natürlich wird es das ändern. Es ist ein neues Instrument mit ganz anderen Möglichkeiten und wir sind jetzt gerade ein bisschen dabei das auszuloten, was man damit auch wirklich tun kann.

20)I: Würden Sie sagen, dass auch das Wiki Auswirkungen auf das markenkonforme Verhalten, sprich das Behavioral Branding, der Mitarbeiter hat oder könnten Sie sich vorstellen, dass es auch in diesem Sektor zu Verbesserungen führt?

A: Kann ich mir vorstellen, wenn es dafür wirklich genutzt wird. Wie bei allen Tools, ist es erstmal nur ein Tool und sonst nichts. Wenn eine bestimmte Strategie dahinter steht und bestimmte Anwendungen damit realisiert werden, könnte ich mir das schon vorstellen. Im Augenblick gibt es keine Pläne oder Konzepte in dieser Richtung.

21)I: Meinen Sie, dass es in absehbarer Zukunft Pläne gibt, dass sich dann zum Beispiel neue Mitarbeiter über das Wiki über die Unternehmenswerte und die Unternehmensphilosophie informieren können?

A: Das kann ich mir jetzt nicht vorstellen. Ich glaub, dass wirklich diese strategischen Informationen nach wie vor ganz einfach über das Intranet ausgeliefert werden. Dafür ist das immer noch die beste Plattform. Wie gesagt, so wie wir das Wiki nutzen, es gibt sicher auch andere Möglichkeiten es zu nutzen. Aber so wie wir es nutzen, ist es wirklich nur ein reines Arbeitsmittel und komplett deszentral strukturiert. Das heißt wir müssten für solche Zwecke dann auch schon wieder bestimmte Hierarchien einziehen, die wir so im Augenblick noch nicht haben. Aber im Augenblick ist es wirklich so, dass alle Spaces mehr oder weniger gleichberechtigt nebeneinander stehen und nur in sich hierarchisiert sind.

22)I: Wie hat sich generell die interne Kommunikation verändert? Sind die Mitarbeiter vernetzter geworden? Tauschen die sich vielmehr aus untereinander?

A: Da habe ich noch keine verlässlichen Daten muss ich sagen. Da hab ich nur Sachen gehört, auch nicht aus dem persönlichen Erleben. Aber es ist schon so natürlich, dass über (diesen gewählten?) Austausch bestimmte Informationen schneller kolportiert werden. Also das funktioniert ja teilweise wie so ein Flurfunk. Insofern, wenn Sie auch

das mündliche sich mitteilen im Flur oder in der Kantine als interne Kommunikation betrachten, und das ist es zweifelslos, dann haben Sie dafür jetzt die ideale Plattform und dass da schon in diese Richtung vorfallen und vorgefallen sind, habe ich gehört. Da gibt es jetzt aber noch keine Untersuchung, die wir anstellen, wir Monitoren auch nicht. Außer dort, wo die Spaces auch wirklich zu diesem Zweck auch organisiert werden. Das ist ja dann wieder ein ganz anderes Thema. Aber interessanter und da zielt natürlich auch Ihre Frage ab ist ja vielmehr, was passiert denn so in den nicht sichtbaren aber umso vitaleren Bereich der vielen vielen Spaces dort, wo sich die Leute auch zu allem möglichen auch austauschen können. Und ich nehme schon an, dass das schon über kurz oder lang Auswirkungen auf die interne Unternehmenskommunikation haben wird.

23)I: Was meinen Sie von Ihrem Standpunkt aus, welche Vorteile oder Chancen sich dadurch dem Unternehmen ergeben?

A: Also möglicher Vorteil oder mögliche Chance ist sicherlich eine höhere Transparenz und das Gefühl für den Mitarbeiter selbst teilnehmen zu können. Das greift aber natürlich nur dann, wenn wir das auch aktiv nutzen. Also als Unternehmenskommunikation aktiv nutzen, also wirklich auch Situationen herstellen, wo die Leute dann in diese transparenten Verhältnisse hineinkommen und dann selbst dazu beitragen. Das machen wir jetzt zum Beispiel mit dem erwähnten Blog, den wir da installieren. Aber da gibt es natürlich auch noch alle möglichen anderen Szenarien, die man sich vorstellen könnte. Muss man aber natürlich aktiv anpacken.

24)I: Welche Nachteile oder Gefahren würden Sie sagen, könnten entstehen?

A: Na klar, da haben wir ja schon drüber gesprochen, natürlich der eine Punkt ist immer die Verlässlichkeit der Informationen, die generiert werden. Das ist also jetzt sag ich mal die reine arbeitstechnische fachliche Seite. Der andere Aspekt ist die Dissimilation der Informationen der Kommunikationskanäle, ja dass Sie möglicherweise früher oder später vor der Situation stehen könnten, dass sich die Leute eher in Wiki-Spaces organisieren und innerhalb oder zwischen diesen Wiki-Spaces ihre interne Kommunikation betreiben als aktive Kommunikation sozusagen und wir als Unternehmenskommunikation unsere Botschaften nur noch unterbekommen, wenn wir auch in diesen Netzwerken stattfinden. Also im Augenblick haben wir immer noch die relativ komfortable Situation, dass wir da so einen Hauptkanal haben und auch wenn da sicherlich viel nicht wahrgenommen wird, wir aber zumindest immer noch die Gewissheit haben, oder der Vorstand hat die Gewissheit, wenn er die Botschaft hineinsetzt, wird sie zumindest vom großen Teil der Bevölkerung auch gesehen. Ob sie auch wirklich inhaliert ist, kann man so natürlich nicht sagen, aber zumindest wird sie gesehen. Und je dezentraler diese Kommunikationslandschaft wird, desto schwieriger wird es sein, so einen zentralen Kommunikationskanal überhaupt noch als relevant aufrecht zu erhalten. Also da kann man jetzt schon Tendenzen sehen, dass das eben Leute, die hauptsächlich im Wiki arbeiten, weil sie das Wiki brauchen für ihre Projektarbeit das Intranet zum Beispiel gar nicht mehr aktiv aufrufen. Diese Prozesse, diese Tendenzen müssen wir aufmerksam beobachten. Da sind wir auch mit konkreten Aktivitäten schon dahinter. Also wir prüfen jetzt regelmäßig, wie informieren sich Leute, welche Tools nutzen sie, wie und für welchen Zweck und so ein ziemlich genaues Bild davon zu haben, wie sich diese

Situation in den nächsten Jahren ändern wird. Es geht nur so und dann müssen wir natürlich, falls es nötig sein sollte, unsere Kommunikationsstrategie anpassen.

25)I: In der Literatur heißt es, dass über solche Web 2.0-Tools auch Missstimmungen in der Mitarbeiterkommunikation wahrgenommen werden können durch die Führungskräfte, was allerdings wieder eine Sensibilisierung benötigt. Glauben Sie, dass sich das Aufgabenfeld der Führungskräfte in diese Richtung hin entwickeln wird, dass die quasi so Soft Skills entwickeln müssen, um eben die Stimmungslage im Unternehmen besser einzuschätzen oder glauben Sie das weniger?

A: Das glaube ich funktioniert zumindest mit diesen Tools, die wir im Augenblick implementiert haben so nicht. Das könnte ich mir vorstellen, zum Beispiel wenn Sie eine sehr breite Mitarbeiterschaft im (Jemmer?) haben und die sich dort vernetzen und austauschen. Dann haben Sie da sicherlich eine Möglichkeit mal ihren Seismografen (reinzuränken?). Aber ein Wiki ist einfach zu sehr ein Arbeitsinstrument und zu wenig Networking-Instrument oder reines Kommunikationsinstrument als dass es sich dafür eignen würde. Also das kann ich mir jetzt nicht so vorstellen.

26)I: Denken Sie generell, dass sich das Aufgabenfeld von Führungskräften ändern wird?

A: Aufgrund dieser Tools?

27)I: Ja genau.

A: Das Aufgabenfeld nicht, aber natürlich hat es bestimmte Konsequenzen, was die Arbeitsprozesse anbelangt. Auch die Kommunikationsprozesse mit ihren Mitarbeitern usw. Klar, es gibt sehr aktive Abteilungsleiter im Wiki, die im Grunde Teile ihrer Führungsarbeit inzwischen über einen Wikiblog organisieren. Ich mach hier nicht mehr ständig Morgenmeetings, sondern ich schreibe denen jeden morgen rein, was ist relevant und die Leute können kommentieren und sich so praktisch auf dem Wiki-Space mit mir connecten und sich organisieren. Insofern spielt dann eben auch das Tool in der Führungsarbeit eine Rolle. Aber das ist im Moment natürlich noch auf bestimmte Bereiche, insbesondere in der IT natürlich, weil die kennen das ja eher schon länger, beschränkt.

28)I: Sie haben vorhin auch mal, ich glaube im Zusammenhang mit dem Nutzen auch einen Punkt angesprochen: Flexibilität. Es heißt, wiederum in der Literatur, dass eben Web 2.0 einen Wandel in der Unternehmenskultur hervorruft und dass starre Strukturen und Hierarchien abgeflacht werden bzw. flexibler werden. Können Sie sich dem anschließen? Also dass diese gewohnte Top-Down-Kommunikation mit oben steht Unternehmensführung, dann kommen Führungskräfte und Mitarbeiter. Dass diese starren Hierarchien aufgelockert werden.

A: Das ist sicherlich möglich. Wie gesagt im Augenblick sind das bei uns erst erste Schritte in diese Richtung, aber natürlich befördern diese Instrumente eine Durchlässigkeit in beide Richtungen und ja ich denke mal die Feedback-Schleifen Richtung Führungskraft werden dadurch besser und technisch gestützt einfacher nutzbar. Also da wird sich sicher etwas tun.

29)I: Glauben Sie auch, dass Unternehmenswerte neu bestimmt werden könnten?

A: Da glaube ich nicht dran.

30)I: Das glauben Sie nicht. Okay..

A: Das sind immer nur die Instrumente und natürlich kann man die jetzt für bestimmte Zwecke einsetzen und vielleicht bestimmte Werte damit ein bisschen eleganter zu transportieren oder so. Das ist sicherlich möglich, aber da glaube ich jetzt nicht dran, dass nur quasi ein bestimmtes Tool eingeführt wird, das sich da die Werte verschieben. Nein, glaube ich nicht.

31)I: Alles klar. Wunderbar. Ich wäre jetzt soweit mit meinen Fragen durch. Haben Sie noch Aspekte, wo Sie meinen, dass ich die Ihrer Meinung nach zu wenig berücksichtigt habe?

A: Nein, ich denke, das war schon ganz war schon ganz auf dem Punkt.

32)I: Ich bedanke mich vielmals bei Ihnen für Ihre Unterstützung und für Ihre tolle Auskunft.

A: Sehr gerne.

Interview 2:

Code des Interviewten: B

Code der Interviewerin: I

Datum: 24.06.2011

Dauer: 48:43 Minuten

Atmosphäre: Telefonisches Interview via Skype mit geringen äußeren Störungen. Eine kurze technische Störung ist aufgetreten. Atmosphäre war sehr entspannt. Es wurde sogar das Du angeboten.

1)I: Ich hab in der Literatur schon ein bisschen gelesen und da wird [Unternehmen] ja sehr oft hergenommen als das ja ein bisschen Paradebeispiel, weil ihr schon relativ viele Instrumente habt, aber könntest du mir noch einmal genau schildern, welche Web 2.0-Instrumente ihr in der internen Kommunikation einsetzt?

B: Wir arbeiten mit [Instrument] ganz viel, eigentlich ist das eine Art Mail-System, so ein bisschen vergleichbar wie Mozilla Thunderbird oder so. Man kann ganz normal seine Mail ablegen und beantworten und so was. Und da drinnen gibt es eine integrierte Chatfunktion, die nennt sich [Instrument], das kennst du wahrscheinlich auch von Skype oder so. Das zählt auf jeden Fall schon unter die etwas kollaborativeren Arbeitsmittel, die wir verwenden. Dann gibt es Blogs, die innerhalb [Unternehmen] geschrieben werden, es gibt Wikis und es gibt ein großes, sagen wir *facebook* für unser Unternehmen, das nennt sich [Instrument], das so ähnlich aufgebaut ist wie *facebook*, wo jeder Mitarbeiter sein eigenes Profil hat, wo man sich

Netzwerke aufbauen kann aus anderen Peers und eben interessanten Menschen, die man für seine Kollaborationen, für seine Arbeit eben braucht. Und man kann genauso Statusupdates schreiben, man kann die Community anmailen, man kann Daten hinterlegen, Filesharing machen und so, das läuft alles über [Instrument].

2)I: O.k. Aber das ist auch nur für die interne Kommunikation gedacht oder?

B: Ganz genau. Das ist alles nur für die interne Kommunikation.

I: Alles klar.

B: Es gibt auch interne Blogs und externe Blogs. Das wird schon für beides genutzt. Und intern gibt es auch noch Wiki und dann noch so ein paar kleinere Social Media-Tools, die so langsam am Auslaufen sind. Eine Media Library haben wir, wo wir Filesharing betreiben können und wir haben ein Programm, das nennt sich [Instrument], das ist ziemlich ähnlich. Also die Media Library löst das eigentlich momentan alles ab, wo man dann auch die einzelnen Files auch bewerten kann. Also mit Sternchen vergeben und so (..).

3)I: Und das läuft aus?

B: Ne des nicht. Das [Instrument] läuft aus soweit ich weiß und es gab auch andere Versuche glaub ich, so eine Art *facebook* für das Unternehmen zu erschaffen. Da fällt mir aber jetzt der Name nicht mehr ein. Das ist auch nicht mehr gelaufen. Und das sind so die großen wichtigen Sachen, die wir sozusagen tagtäglich in der Zusammenarbeit benutzen. Und dann gibt es noch für wichtige Unternehmensentscheidungen und für Brainstorming-Prozesse und so gibt es ein Tool namens [Instrument]. Das hat auch [Unternehmen] ins Leben gerufen. Ich kann mal ein Beispiel machen, da ging es um die Unternehmenswerte. Da wurden weltweit alle Mitarbeiter aufgerufen, innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens zu vorgegebenen Themen zu den Unternehmenswerten, ja Online-Brainstorming nennen wir das mal, zu betreiben und haben dort in diesem Tool, ich glaube, da sind um die 100.000 Postings innerhalb von 72 Stunden von allen Mitarbeitern weltweit zusammenbekommen, und dort wurden die Unternehmenswerte des [Unternehmens] definiert. Im Zusammenspiel von weltweiten [Unternehmen] Kollegen.

4)I: Und dann wurden die quasi richtig neu generiert dadurch?

B: Genau. Und das war im [Jahr]. Inzwischen haben wir schon ganz viele solcher [Aktion mit Tool] gemacht. Ganz viele ist jetzt vielleicht auch ein bisschen übertrieben, aber halt mehrere, weil das immer sehr viel große Arbeit ist. Plattform muss gebaut werden, dass es eben zu dem Thema passt. Es muss hinterher ausgewertet werden, was auch nicht sehr einfach ist. Aber das Tool ist wirklich sehr gut, weil eben die Mitarbeiter alle daran teilnehmen können. Und sich online beteiligen können, an Ideenfindungsprozessen und wir hatten auch schon eine [Aktionen mit dem Tool], der war oder mehrere [Aktionen mit dem Tool], die auch mit der Öffentlichkeit zusammen gewesen sind, also Mitarbeiter plus ich sage einmal Universitätsvertreter plus Journalisten plus [Unternehmenspartner] und deren Familien zum Beispiel. Also je nach Thema kann man da die Zielgruppe spezifisch auswählen. Ungefähr einmal im Jahr oder so gibt es eine [Aktion mit dem Tool].

5)I: Also nutzen Sie bei [Unternehmen] Web 2.0-Anwendungen auch zur Verankerung der Markenidentität bei den Mitarbeitern? Durch solche Aktionen?

B: Das ist jetzt ein bisschen eine strategische Frage, ja? Also natürlich passiert es automatisch, dass, wenn ein Social Media Tool, sagen wir mal [Instrument], wenn das sehr erfolgreich ist und dort auch die Mitarbeiter eben spüren, dass sie partizipieren können und daran teilhaben, dass sich dann automatisch auch ich sage mal Corporate Branding auch bei den [Mitarbeitern] im Kopf ein bisschen verfestigt. Ich würde jetzt nicht sagen, dass der Sinn und Zweck, also über die Strategie kann ich jetzt gar nichts sagen, die wird wenn dann in den USA gemacht, warum diese Tools überhaupt ins Leben gerufen werden. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass das der Grund ist, warum wir Social Media machen. Also wir machen nicht Social Media um zu sagen, ja wir wollen intern unser Branding verbessern. Das ist wenn dann einer der untergeordneten Gründe.

6)I: Würden Sie sagen, dass sich Web 2.0 dafür eignen würde, das Behavioral Branding, also das markenkonforme Verhalten von Mitarbeiter zu stärken?

B: Ich habe das akustisch gerade nicht verstanden. Also noch einmal.

7)I: Entschuldigung. Würdest du sagen, dass sich Web 2.0-Tools eignen würden, das Behavioral Branding, also das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter zu stärken?

B: Also ich nenn das jetzt mal. Ich würde das jetzt anders nennen. Ich fang mal mit dem Behavioral, wie heißt das?

8)I: Behavioral Branding. Also das ist markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter.

B: Okay. Also letzten Endes sowas wie, ich bin ein [Mitarbeiter] und ich verhalte mich auch in meiner Freizeit wie ein [Mitarbeiter] beziehungsweise ich würde in meiner Freizeit auch nichts tun, was den Corporate Guidelines und sonstiges widerspricht. Richtig?

9)I: Genau.

B: Also ich glaube, dass es dazu beiträgt. Ich beantworte das jetzt einfach mal so, dass ein gutes Image innerhalb der Firma aufzubauen. Da bin ich ganz fest davon überzeugt. Das ist auch meine persönliche Meinung, dass Social Media-Tools gut dafür sind, innerhalb der Firma, sagen wir mal eine Art Gemeinschaftsgedanken zu bilden, auch um zu sehen, es wird jetzt nicht nur Top-Down kommuniziert, man kann auch Bottom-Up kommunizieren. Zudem wird eine gewisse Innovationsfreude dadurch ausgedrückt, dass man eben neue Tools im Unternehmen relativ schnell implementiert. Ich glaube schon, dass sich das auf das Image, was die Mitarbeiter von dem Unternehmen haben auch intern eben, das sich das sehr wohl auswirkt, ja.

10)I: Und können Mitarbeiter bei [Unternehmen] über Web 2.0 sich Informationen über das Unternehmen, die Unternehmenswerte oder die Philosophien einholen?

B: Mhhh, ja.

11)I: Ist das in einem Wiki oder in einem Blog festgehalten?

B: Also ich sage mal so, unsere Unternehmenswerte sind ja nicht nur intern, sondern

auch extern bekannt. Die kann jeder auf unserer Homepage nachlesen. Das ist auch kein Geheimnis, also was unsere Unternehmenswerte sind, darüber weiß jeder [Mitarbeiter] eigentlich Bescheid. In der Regel ist das auch so, dass sich die Bewerber schon vorher über die Unternehmenswerte informieren.

12)I: Aber es kann ja sein, dass sich das jemand noch einmal genauer anschauen möchte. Also neue Mitarbeiter, die jetzt noch nicht so vertraut sind, haben auf jeden Fall jederzeit die Möglichkeit sich das noch einmal durchzulesen und zu verinnerlichen?

B: Ja, also wenn der eine spezifische Suchanfrage hat, dann findet der auf jeden Fall in [Instrumente] eine Präsentation oder einen Podcast oder ein Video zu bestimmten Themen. Da bin ich mir ganz sicher.

13)I: Weißt du welche Ziele, mit denen die Web 2.0-Anwendungen, die jetzt bei [Unternehmen] eingeführt worden sind, verfolgt worden sind? Also welche Ziele damit konkret angestrebt werden sollen?

B: Ich kann nichts darüber sagen, warum jedes einzelne Tool eingeführt worden ist. Dahinter stecken immer irgendwelche Gründe und natürlich ist auch vor allem ein wichtiger Faktor, dass die Leute es aus ihrer Freizeit kennen, sie interagieren auf *facebook*, sie schauen sich Videos bei *YouTube* an und ihr Medienkonsumverhalten, das ändert sich einfach. Man kann jetzt nicht sagen, in einem Unternehmen bleiben wir jetzt aber bei unserer Mitarbeiterzeitschrift. Wir wollen kein Web 2.0 oder so. Und ich nehme an, dass es gerade bei Innovationen und Fortschritten ein großer Faktor ist. Aber genau weiß ich das nicht ehrlich gesagt.

14)I: O.K. Das macht nichts. Weißt du seit wann die Instrumente genau im Einsatz sind?

B: Ja. Also sehr sehr früh schon. Die ersten Blogs gab es schon so um 2003.

15)I: Ja, das ist wirklich früh. Würdest du sagen, dass sich die interne Kommunikation, also die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und auch zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten sich durch das Web 2.0 verändert hat?

B: Dazu muss man sagen, dass ich seit 2005 in dem Unternehmen bin und das in verschiedenen Aufgaben. Jetzt in der Kommunikationsabteilung erst seit letztem Jahr und auch mit solchen Aufgaben betreut. Ich kenne das eigentlich nur so wie es jetzt ist. Also was relativ neu eben eingeführt worden ist, ist [Instrument], das ist wie *facebook*. Was sich dadurch verändert hat ist also, dass spitze Zielgruppen, also Leute, die sich für bestimmte Themen interessieren innerhalb des [Unternehmens], es müssen ja nicht immer viele sein. Dass die spezifisch kommunizieren, also sagen wir, wir interessieren uns im Unternehmen für Social Media, das interessiert jetzt vielleicht nicht jeden (...), dann bilden sich im [Instrument] einzelne Communities zu bestimmten Themen. Die kann man selber gestalten, jeder kann so eine Community ins Leben rufen und kann dort seine Inhalte, seine Dateien teilen und kann auch mit anderen Mitgliedern in Kontakt treten und kann dort Ideen austauschen und Informationen hin- und herschieben und was auch immer. Also in so fern hat sich das schon verändert, dass jede Zielgruppe ihre Information findet. Relativ spezifisch in den einzelnen Kategorien.

Aber komplex ist und bleibt es natürlich trotzdem. Das [Unternehmen] die viele Mitarbeiter weltweit haben und wahnsinnig komplex in ihrem Produktportfolio sind, da gibt es eben - ich will nicht lügen – aber wir haben wahnsinnig viele Communities schon mittlerweile. Das sind tausende. Also unkomplizierter wird es deswegen nicht. Aber man kann mit den richtigen ich sage mal Suchbegriffen anhand von Tags, die auch für die Community vergeben werden, findet man recht schnell, nicht nur einzelne Dateien, sondern eben eine ganze Community zu bestimmten Themen.

16)!: Also die Vernetzung zwischen den Mitarbeitern und das selbstständige Suchen nach Informationen beziehungsweise die Wissensgenerierung, die ja dann dadurch entsteht, das sind jetzt schon ein paar Vorteile, die du genannte hast. Würdest du jetzt noch andere Punkte sagen, was Web 2.0 dem Unternehmen oder Mitarbeitern als Vorteile oder Chancen bringen?

B: Also das ist jetzt wieder nur meine persönliche Meinung. Ich glaube, dass es schon wichtig ist, dass sich Leute austauschen können, dass sie eben auch über Grenzen hinweg kommunizieren können. Nicht nur in ihren eigenen Abteilungen und untereinander sagen wir mal im eigenen Saft schmoren, sondern eben auch einen breiteren Blick haben und relativ einfach von Peer zu Peer und eben auch von oben nach unten in den Hierarchielinien kommunizieren können. Sei es durch Chats, sei es durch Communities, durch Beiträge in bestimmten Foren. Wir haben auch noch ganz normale Intranetforen, wo Leute kommunizieren können und sich austauschen können. Das find ich eben sehr wichtig, weil dann eben der Dialog nicht nur in den Silos, so nennen wir das immer, stattfindet, sondern eben über die Grenzen hinweg, über die Abteilungsgrenzen, und dadurch die Leute einen breiteren Blickwinkel erhalten.

17)!: Wurde mit dem Web 2.0 auch diese E-Mail-Flut eingedämmt, über die man oft liest?

B: Ja, das ist auf jeden Fall ein Bestreben. Es ist natürlich nicht immer möglich, alles auf Web 2.0 zu verlagern. Aber definitiv ist es so, dass man nicht mehr so viele Dateien hin- und herschicken muss, wenn man weiß, wo sie abgelegt sind. Da schickt man einfach nur noch per Chat den Link rüber und muss nicht extra eine E-Mail aufmachen und eine Datei hineinkopieren, um sie zu verschicken und sich damit seine Mailbox voll zu machen. Also das funktioniert schon recht gut. Aber nichts desto trotz wird es mit Sicherheit E-Mails immer geben, da bin ich mit ganz sicher.

18)!: Und was würdest du sagen, sind die Nachteile oder sogar auch Gefahren für Unternehmen, wenn es Web 2.0 in der internen Kommunikation einsetzt? Oder auch für die Mitarbeiter?

B: Da würde mir jetzt gar nicht so viel einfallen. Also die einzigen Nachteile, die man mit Web 2.0-Kommunikation hat, sind die, die man auch mit normaler Online-Kommunikation hat, also wie bei E-Mails zum Beispiel. Wenn man sich nicht gegenüber sitzt, dann missversteht man sich auch mal, wenn man was schreibt. Gerade beim Chatten ist es einfach schwieriger mit kurzen Sätzen auch das zu erreichen, was man will. Ich glaube aber, das ist kein spezifisches Problem von Web 2.0. Das ist ein Problem von geschriebener oder eben nicht persönlicher Kommunikation. Das erlebt man auch am Telefon, wenn auch nicht ganz so schlimm wie beim Schreiben einer SMS zum Beispiel, aber man erlebt das eben auch in anderen Medien. Ich glaube nicht, dass es ein Social Media oder Web 2.0 Problem ist.

19)I: Könnte mit Web 2.0 eine gewisse Kontrolle über ihre Mitarbeiter und ihre Leistungen seitens der Unternehmensführung erfolgen?

B: Ich bin mir sicher, dass man das eventuell könnte. Ich weiß auch nicht, ob das Sinn und Zweck von Social Media sein sollte. Also ich muss da einmal genau darüber nachdenken, wie das gemeint sein könnte. Aber im Sinne von, für jeden ist offen sichtbar, wann wer welche Arbeiten gemacht hat, zum Beispiel?

I: Mhm.

B: Oder wie genau meinst du das?

20)I: Ja genau, dass man sagt, der eine Mitarbeiter ist sehr fleißig, der postet viel, der macht viel. Ein anderer Mitarbeiter postet weniger, macht weniger Beiträge. Ist der jetzt deswegen fauler? Ob dadurch eine Kontrolle entsteht?

B: Also für solche Zwecke nutzen wir Social Media nicht. Das würde ich auch für Quatsch halten, weil es ganz normal ist, dass es im Intranet eine ganze Menge Consumer gibt, die nur lesen und sozusagen das rezipieren, was geschrieben wird. Und es gibt auf der anderen Seite immer Leute, die aktiv sind. Aber deswegen heißt es nicht, nur weil die anderen nicht sichtbar sind oder mit dem und dem Dialog partizipieren und da auch noch ihren Senf dazu geben. Also wenn man das mal weiter zuspitzt, würde das ad Absurdum führen, dass die Leute nur noch kommunizieren, um des Kommunizierens Willen, also um sichtbar zu sein. Das hat dann mit der eigentlichen Arbeit nichts mehr zu tun. Wir sind auch froh, wenn unsere [Mitarbeiter] beim Kunden sind und weniger Blogs schreiben. Also es ist schön, wenn sie mal einen schreiben, aber sie müssen nicht regelmäßig irgendwelche Web 2.0-Medien füttern, um gute [Mitarbeiter] zu sein.

21)I: In einem anderen Interview wurde erwähnt, dass die Mitarbeiter den Wahrheitsgehalt der Beiträge von anderen Mitarbeitern nicht überprüfen können. Also dass

B: Das kann ich aber in der Regel auch nicht, wenn ich mir die Nachrichten anschau und Angela Merkel was erzählt, dann kann ich auch nicht den Wahrheitsgehalt überprüfen.

22)I: Das stimmt. Nur war das eher so gemeint, dass wenn Anleitungen zu bestimmten Abwicklungen zum Beispiel in einem Wiki publiziert werden, dass es quasi keine Kontrollinstanz gibt, die das überprüft, ob das auch wirklich richtig beschrieben worden ist. So dass, wenn ein anderer Mitarbeiter das liest und das dann so macht, dass dann quasi keine Fehler weitergegeben werden.

B: Wie soll ich sagen. Bei Social Media, sicher gibt man ein gewisses Maß an Kontrolle ab. Das ist aber so und damit muss man sich abfinden und niemand macht sich darüber eine Utopie – zumindest nicht in unserem Unternehmen – darüber, dass man das in irgendeiner Art und Weise kontrollieren könnte. Mitarbeiter kommunizieren, ob man das jetzt kontrolliert oder nicht, ob man sich die Mühe macht jeden einzelnen Beitrag zu lesen oder nicht. Die kommunizieren ohnehin und ich glaube durch die Menge geht das einfach nicht, man kann das nicht kontrollieren.

23)I: Hattet ihr in eurem Unternehmen damit schon einmal Probleme?

B: Ich (...). Angenommen jemand postet eine falsche Anleitung zu irgendwas oder postet einen Link, der nicht funktioniert, dann postet ein anderer drunter: „Du, der Link stimmt nicht“, oder sagt: „Das hab ich aber woanders ganz anders gelesen“. Also ich glaube, dass sich das relativ schnell selbst reguliert. Jemand der ständig nur irgendwelchen Mist produziert, der verliert auch, glaube ich, relativ schnell an Glaubwürdigkeit und der wird dann auch nicht mehr für wahr genommen. Ich glaube auch, dass die Leute auch gewisse innere Kontrollmechanismen haben und schauen, wer schreibt das, was ist das für eine Quelle, woher der das bezieht, sind das vielleicht nur Hirngespinnste oder hat der auch eine fundierte Quelle. Da ist auch jeder selber aufgerufen, die Inhalte zu kontrollieren und sein kritisches Urteilsvermögen dann auch einzuschalten. Ich halte das ehrlich gesagt nicht für ein Problem. Es könnte ein Problem sein, dass sich eben auch negative Botschaften auch relativ schnell verbreiten. Aber auch da muss ich sagen, ist bei [Unternehmen], bei den Kollaborationstools, die wir haben, was man da mitbekommt, ist in der Regel konstruktiv und in der Regel ein sehr seriöser ja eben konstruktiver Dialog. Auch wenn da mal hier und da eine Schwierigkeit gibt, wo ein Kollege fragt, wie machen wir das denn am besten, dann gibt es drei oder vier Leute, die versuchen zu helfen. Also man kann eigentlich nicht sagen, dass es innerhalb der internen Unternehmenskommunikation große Nachteile gibt. Ich würde sagen, die Vorteile überwiegen jeden Nachteil.

24)I: Das führt mich auch gleich zu meiner nächsten Frage und zwar: Können Mitarbeiter bei [Unternehmen] Feedback zu Entscheidungen geben, die von der Unternehmensleitung kommen?

B: Ja, also erstens werden sie natürlich zum Teil daran beteiligt, dass gewisse Entscheidungen auch erst überhaupt fallen, das hatte ich vorhin ja auch schon erklärt, in diesen [Instrument] zum Beispiel. Es wurde zum Beispiel über die Transformation in Deutschland ein Buch darüber geschrieben, das heißt [Titel]. Da geht es darum, wie sich das [Unternehmen] in Deutschland transformiert hat. Das hat große Veränderungen in der ganzen deutschen Gesellschaft nach sich gezogen und hat sich eben transformiert und da gab es einen großen [Instrument] zu diesem Thema. Da haben alle deutschen [Mitarbeiter] zu dem Thema abgestimmt, Ideen vorgeschlagen und konstruktiv zu diesem Thema diskutiert. Da wurden natürlich die Entscheidungen insofern auch schon mit beeinflusst. Da hat man auch nicht das Problem, dass es wahnsinnig viel negatives Feedback gibt auf Entscheidungen der Unternehmensführung. Und dann ist es auch immer so, dass wenn ganz normal E-Mails verschickt werden mit Informationen oder Entscheidungen, dann hat der Mitarbeiter natürlich die Möglichkeit ganz normal eine E-Mail zurückzuschreiben und nachzufragen. Das hat dann mit Web 2.0 aber nicht viel zu tun. Außerdem gibt es auch gewisse Tools, wo [Mitarbeiter] nachfragen können, warum ist was wie gelaufen. Die sind aber auch eher nicht Web 2.0.

25)I: Trauen sich auch Mitarbeiter, offen Kritik zu üben, wenn sie mit etwas unzufrieden sind?

B: Ja. Das würde ich schon sagen.

26)I: Hat das Web 2.0 das Verhältnis generell zwischen Mitarbeitern und den Führungskräften verändert?

B: Das kann ich nicht so gut beantworten, weil wie gesagt: ich bin eigentlich angekommen bei [Unternehmen] und es gab diese Tools alle schon. Ich weiß also nicht, wie es vorher gewesen ist. Ich kann nur sagen, dass es bei uns, soweit ich das mitbekomme, ein offenes Klima herrscht und dass wenn irgendwo jemand ein Feedback zu geben hat, sei es ein positives oder ein negatives, dann gibt es die Möglichkeit. Also wir haben zum Beispiel für einen großen Messeauftritt im Intranet sehr viel interne Berichterstattung gemacht. Eine Seite, da gab es Videos und Berichte, Fotos etc. und unten drunter war eine Kommentarfunktion. Da kam alles drauf, gute wie auch mittlere Kommentare. Dort wurde alles gepostet, ich weiß nicht mehr wie viele Kommentare wir hatten, aber schon einige. Da waren eben schon kritische dabei aber trotzdem konstruktiv. Die Leute trauen sich schon was zu sagen, aber es ist jetzt nicht so, dass die Leute meckern oder schimpfen oder irgendwie unkonstruktiv sind.

27)I: Posten die Mitarbeiter bei [Unternehmen] mit ihrem richtigen Namen oder ist das anonym?

B: Ja.

28)I: Also mit richtigen Namen.

B: Ja. Also es gibt auch ein anonymes Tool, das ist aber nicht Web 2.0 basiert. Aber bei den Web 2.0-Tools ja, es gibt keine Möglichkeit anonym zu posten.

29)I: Würdest du sagen, dass sich das Aufgabenfeld von Führungskräften verändert hat? Also dass Soft Skills wichtiger geworden sind, zum Beispiel das Fühlen nach der Stimmung unter den Mitarbeitern. Herauszufinden, ob sie gut gelaunt sind, ob es da irgendwelche Themen gibt, die zu Missstimmungen geführt haben.

B: Ja, aber das war eigentlich schon immer die Aufgabe von Führungskräften, finde ich. Führungskräfte haben jetzt eigentlich noch mehr die Möglichkeit abzuhuschen und von den Lippen der Mitarbeiter zu lesen. Aber wenn das nicht schon immer die Aufgabe einer Führungskraft gewesen ist, dann weiß ich nicht was die Aufgabe einer Führungskraft ist. Aber die Mitarbeiter mitzunehmen und zu schauen, wie es ihnen geht und welche Probleme sie haben, das ist eigentlich auch ohne Web 2.0 eine Aufgabe von Führungskräften. Sie haben jetzt durch Web 2.0 mehr die Möglichkeit mehr ein Ohr an der Sache zu haben, aber dazu gebrauchen sie natürlich – und das ist wichtig – Skills in dem Bereich. Sie müssen wissen, wie Social Media funktioniert, sie müssen wissen was *Twitter* und *facebook* ist und wie man kommentiert. Was bedeutet es, wenn der und der Artikel schlecht bewertet wird und so weiter. Oder wenn er gut bewertet wird. Also sie müssen einfach ein Verständnis dafür haben und eine Mentalität, dass eben gewisse hierarchische Kommunikationsmuster wegfallen oder zumindest die Barrieren schwächer werden.

30)I: Würdest du sagen, dass Führungskräfte weniger Kontrollmacht durch das Web 2.0 haben? Weil ja jetzt auch Mitarbeiter quasi Feedback zu Entscheidungen geben können und generell Kommunikationsprozesse transparenter werden?

B: Ja, also sie können weniger kontrollieren, aber ich glaube, dass es trotzdem ihre

Aufgabe ist, wenn etwas aus dem Ruder gerät, zu versuchen nicht durch Kontrolle oder durch Zensur, indem Kommentare gelöscht werden, sondern konstruktiv in den Dialog zu treten und von Dialogmöglichkeiten weiterhin anzubieten. Ich glaube wenn man transparent und offen ist und eine gleichberechtigte und demokratische Kommunikation mit den Mitarbeitern fährt, dann hat man gute Chancen, dass Social Media innerhalb eines Unternehmens sogar noch stärker als außerhalb des Unternehmens für den Erfolg sorgt. Dann hat man auch vielleicht gar nicht das Problem, dass so wahnsinnig viel negative Kommentare und kritische Stimmen kommen.

31)I: Also sind die Hierarchien schon ein bisschen abgeflacht durch das Web 2.0.

B: Ich würde sagen ja, und zwar dadurch, dass es innerhalb dieser Communities auf den ersten Blick nicht sichtbar ist, wer zum Beispiel eine Datei in die Media Library hochgeladen hat oder einen Beitrag gepostet hat. Ob sich hinter dem Namen ein Abteilungsleiter oder ein „normaler“ Mitarbeiter verbirgt ist nicht klar, vor allem in einem großen Unternehmen, wo ja nicht jeder jeden kennen kann. Dann sind die Beiträge für mich als Leser erst einmal gleichwertig und die Glaubwürdigkeit ist gleich hoch. Wenn ich allerdings weiß, wer sich hinter Max Müller versteckt, kann es natürlich schon sein, dass ich mich dann nicht traue, einen kritischen Kommentar zu schreiben.

32)I: Also dann könnte quasi auch ein Praktikant, der jetzt einen Wissensbeitrag über irgendeine Sache erstellt hat, genauso wichtig sein, wie jetzt ein Unternehmensführer, weil er eben einen super Beitrag gepostet hat.

B: Da bin ich mir ganz sicher. Auf jeden Fall.

33)I: Nutzen die Führungskräfte Web 2.0 intensiv?

B: Ja klar, also diejenigen, die ich kenne schon. Führungskräfte sind in der Regel auch immer sehr erfahrene [Mitarbeiter] und es kann auch sein, dass die jetzt nicht Digital Natives sind. Das ist ja auch ganz logisch. Ich sage mal Ü-50, und viele Führungskräfte sind Ü-50, sind einfach nicht mit dem Internet aufgewachsen und tun sich natürlich auch manchmal ein bisschen schwerer, es zu benutzen. Aber es ist bei uns absolute Policy und es ist immer erlaubt und immer auch gewünscht, dass Leute das benutzen und es wird gefördert an allen Ecken und Enden. Es gibt Social Media-Guidelines innerhalb unseres Unternehmens, das sind aber keine Vorschriften, das sind Guidelines und letzten Endes beruht es darauf, dass man mit einem gesunden Menschenverstand an die Sache herangeht, wenn man sich unsicher ist, was darf ich jetzt tun, was darf ich nicht tun. Zum Beispiel was darf ich extern auf meinem *facebook*-Profil über meine Firma überhaupt schreiben? Da gibt es so Guidelines eben.

34)I: So ein Handbuch oder?

B: Ich überlege gerade, ob das wirklich ein Handbuch ist. Ich glaube, das sind nur Guidelines. Darin weist dann unsere Geschäftsführung regelmäßig darauf hin, dass wir kommunizieren dürfen, aber die Sachen, die man sowieso nicht sagen darf, die „confidential“ sind, die darf man natürlich auch in externen Social Media Portalen nicht raus posaunen. Dass man sich im Internet eben nicht geschäftsschädigend verhält. Das gehört aber auch zum gesunden Menschenverstand dazu.

35)I: Gibt es so was auch für die interne Kommunikation? So Guidelines?

B: Ja, wir haben hier keine Trennung von intern und extern. Social Media ist Social Media und nur weil unser [Instrument] so eine Teilöffentlichkeit ist, also auch nur [Mitarbeiter] drinnen sind, gelten da keine anderen Guidelines als für die anderen Sachen, wie für *facebook*, *Twitter* und Co.

36)I: Gab es Probleme die Mitarbeiter bei der Einführung von Web 2.0 zum Nutzen zu animieren?

B: Also ich sage noch einmal, ich bin ja schon immer im Web 2.0-Unternehmen gewesen, deswegen kann ich das gar nicht sagen.

37)I: Vielleicht hast du das irgendwie mitbekommen?

B: Die einzige Sache, die immer ein bisschen ein Problem ist und war, das wird eh weniger, aber das ist die Altersstruktur. Wenn wir eine Abteilung haben, wo sehr viele langjährige Mitarbeiter drinnen sind, die tun sich schwerer zu sagen, ich mache jetzt einen *Twitter*-Account oder was auch immer und habe Lust dazu. Da fehlt einfach manchmal noch ein bisschen der Bezug dazu.

38)I: Werden die dann extra geschult oder gefördert?

B: Wenn es gewünscht ist von einem Bereich, der sagt, wir wollen Social Media stärker nutzen, dann kann das schon stattfinden. Es ist aber, wie alles, auch kein Zwang. Wenn ein Mitarbeiter weiterhin E-Mails verschicken möchte, dann darf der das auch weiterhin gerne machen. Aber es ist natürlich auch angeraten sich damit auseinanderzusetzen, weil dieser Trend einfach nicht aufhaltbar ist.

39)I: Führungskräfte haben da wahrscheinlich noch eine Sonderposition. Die müssen sich damit wahrscheinlich auseinandersetzen.

B: Das ist fast zwangsläufig. Man kommt da nicht drum herum. Wir arbeiten alle mit [Instrument], ich kenne niemanden, der nicht [Instrument] benutzt. Fast alle Beiträge verlinken wieder zurück auf irgendwelche Communities, auf einen Blogeintrag etc. Man kommt gar nicht mehr daran vorbei. Das ist eigentlich ein natürlicher Prozess und nicht: Ab heute machen wir nur noch Social Media und alles andere ist vergessen. Das ist ein schleichender Prozess, der mit jedem neuen Mitarbeiter kommt, mit jedem Absolventen wird das immer mehr in Fleisch und Blut übergehen.

40)I: In der Literatur heißt es oft, dass Web 2.0 einen Wandel der Unternehmenskommunikation und der Unternehmenskultur, das heißt, dass starre Strukturen flexibler werden, dass eben Hierarchien abgeflacht werden. Würdest du dem zustimmen?

B: Ja. Kurze Antwort.

41)I: Okay. Ich würde noch einmal ganz gern auf das Behavioral Branding zurückkommen. Würdest du sagen, dass Wikis oder auch Blogs helfen würden, die Markenidentität besser zu verankern beziehungsweise, dass generell ein markenkonformes Verhalten auch in den Köpfen der Mitarbeiter wichtiger wird.

B: Das ist etwas, was ich ein bisschen unter dem Begriff Image zusammenfasse. Das heißt, wie sieht es aus, was haben unsere Mitarbeiter für ein Bild über ihre Firma. Dass

wenn sie gebunden sind an das Unternehmen, verhalten sie sich auch nach außen hin als so genannte Ambassadors, das heißt als Botschafter für das Unternehmen. Nach außen hin als positive Botschafter, ich glaube, das ist das, was du auch meinst oder?

42)I: Ja, genau.

B: Also ich bin fest davon überzeugt, dass – vielleicht nicht ein Wiki, weil ein Wiki ist eher so ein Infosammelsurium. Von Wikis haben wir glaube ich zehntausende zu den unterschiedlichsten Themen. Aber bei Blogs bin ich mir schon eher sicher. Wir haben auch einige sehr aktive Blogger hier bei uns im Unternehmen, die wirklich zu tagesaktuellen Themen in Verbindung mit unserer Firma auch immer kommunizieren. Ich glaube schon, dass das auch eine gewisse Bindung an das Unternehmen und auch ein gewisses Behavioral Branding aufbessert. Ich glaube, dass die Leute auch stolz darauf sind, dass es so was gibt. Dass normale Mitarbeiter einen Blog aufmachen können und einfach über unternehmensrelevante Themen ihre Meinung schreiben können.

43)I: Also meinst du, dass dadurch die Stellung des Behavioral Branding im Unternehmen verändert werden könnte? Also dass sie zum Beispiel wichtiger wird? Oder glaubst du, hat es da gar keinen Einfluss darauf?

B: Ich weiß nicht, ob diese beiden Trends zusammenhängen: Social Media und Behavioral Branding. Aber ich glaube, dass sie sich gegenseitig unterstützen. Viele sagen ja, Social Media ist eine Gefahr für das Behavioral Branding.

44)I: Warum?

B: Weil Mitarbeiter eben, das ist jetzt nicht meine Meinung, sich im Internet zusammentun, die auf ein Unternehmen schlecht zu sprechen sind und z.B. einen Blogbeitrag schreiben, den sehr viele lesen und schon hat man einen Imageschaden. Das könnte natürlich innerhalb eines Unternehmens auch passieren. Wenn es irgendwo einen Unmut gibt und Leute anfangen über ein Problem innerhalb des Unternehmens zu reden, sich das negativ auf das Unternehmensimage oder das Behavioral Branding auswirkt. Ich glaube, dadurch dass Social Media einen Einfluss darauf hat, darf man Social Media nicht vernachlässigen. Man muss eben angemessen kommunizieren, also Social Media heißt ja schnelle Reaktionszeiten zum Beispiel. Also wenn ich das Gefühl habe, irgendwo braut sich was zusammen, kann ich nicht einfach wie früher, wenn jemand einen Brief geschrieben und sich beschwert hat, kann ich nicht einfach eine Woche warten, bevor ich da irgendetwas tue. Da muss ich schnell reagieren, denn so etwas vervielfältigt sich relativ schnell. Also Social Media ist für mich jetzt nicht unbedingt nur ein Tool, was sich positiv auswirken kann, es kann sich auch negativ auswirken, wenn man es nicht gut macht. Also wenn man nicht weiß, wie es richtig funktioniert. Daher ist es auch ein wichtiges Thema, das eben auch mit dem internen Unternehmensimage oder dem Behavioral Branding zusammenhängt. Ich weiß jetzt aber nicht, ob ich deine Frage richtig beantwortet habe ehrlich gesagt.

45)I: Doch schon. Würdest du sagen, dass sich die Gewichtung der internen Kommunikation im Unternehmen verändert hat, sprich dass die interne Kommunikation, die Mitarbeiterkommunikation als wichtiger angesehen wird?

B: Ich weiß nicht, ob sie als wichtiger angesehen wird, was den Wert anbetrifft, was die

Geschäftsführung von der internen Kommunikation denkt. Meine persönliche Meinung ist, ja! Interne Kommunikation wird durch Social Media immer wichtiger. Weil, um zum Beispiel eine Community zu betreuen, also Host einer Community zu sein, dazu muss man kein Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung sein, dazu kann man auch einer technischen Community angehören und eben da ein Blogger oder so sein. Dadurch werde ich auch zum Kommunikator und deswegen heißt es auch interne Kommunikation. Es wird immer wichtiger, dass man auch Kommunikations-Skills hat. Ich sag jetzt nicht, dass man unbedingt die Kommunikationsabteilung riesig ausbauen müsste, aber es ist wichtig, dass die Mitarbeiter Medien-Skills haben, was Web 2.0 anbetrifft, und dass sie auch Kommunikations-Skills haben. Das heißt, wie verhalte ich mich beispielsweise in einem Fall, wenn irgendetwas in meiner Community schief läuft. Ich glaube, dass solche Skills immer wichtiger werden und nicht umsonst gibt es neue Berufsbilder wie Communitymanager mittlerweile. Wenn man bei Stepstones hineinschaut, dann sieht man immer häufiger, dass Social Media Experten gefragt sind. Oder Communitymanager, Medienberater werden gesucht. Das geht alles in die gleiche Richtung.

46)I: Aber wahrscheinlich auch, und das ist jetzt nur eine Annahme von mir, durch die Potenziale, die quasi das Web 2.0 in der internen Kommunikation bringt, kann man da wahrscheinlich noch mehr Potenziale herausholen, als es bisher möglich gewesen wäre in einem Unternehmen, oder?

B: Geht es jetzt um Potenziale, was jetzt meine Mitarbeiter anbetrifft? Also die Mitarbeiter des Unternehmens?

47)I: Also wenn man den Mitarbeiter als Ressource sieht, dann könnte man ja sagen, dass durch Web 2.0 das Potenzial besser ausgenutzt werden kann.

B: Weil viel mehr Leute gleichzeitig kommunizieren. Es wird auch einfach mehr kommuniziert. Es entsteht gleichzeitig mehr Kommunikationsbedarf. Also wenn ich eine Community zu einem Thema aufmache, dann muss ich schauen, dass die Inhalte aktuell sind, die Diskussion am Laufen bleibt etc. in meiner Community. Ich erschaffe mir also auch mit einer Community auch wieder mehr Kommunikationsgründe. Das kann auch alles nicht mehr von einer Kommunikationsabteilung alleine geleistet werden. Eine Kommunikationsabteilung wird vielleicht in Zukunft irgendwann später andere Aufgaben bekommen, weil sich so eine Informationsverteilung eben auch auf andere Bereiche verlagert. Ich könnte jetzt nicht sagen, dass es dadurch einfacher oder arg komplizierter werden würde. Es ist einfach ein Veränderungsprozess und ich glaube, da muss man einfach noch ein bisschen abwartet, wie sich das auswirkt.

48)I: Alles klar. Ich wäre jetzt soweit mit meinen Fragen durch. Würdest du noch sagen, dass es noch wichtige Aspekte gibt, die ich nicht berücksichtigt habe?

B: Ich fand es jetzt eigentlich schon ganz gut. Es sind auch gute Fragen dabei gewesen, über die ich mir jetzt auch während des Telefonats zum ersten Mal Gedanken gemacht habe. Mir fällt jetzt spontan nichts ein. Ich glaube, ich habe das, was mir selber dazu eingefallen ist auch dazu gesagt. Vielleicht, weil das ja immer ein bisschen blöd ist, wenn man sich zum ersten Mal Gedanken zu einem Thema gemacht hat, vielleicht kannst du mir das, was du da transkribiert hast, noch einmal schicken, damit ich einen Blick habe, ob das auch so rüber gekommen ist, wie ich mir das

gedacht habe.

I: Natürlich, das kann ich machen. Vielen herzlichen Dank für das Interview und deine Unterstützung.

Interview 3:

Code des Interviewten: C

Code der Interviewerin: I

Datum: 27.06.2011

Dauer: 52:50 Minuten

Atmosphäre: Das Gespräch erfolgte via Skype. Es herrschte eine angenehme Atmosphäre, in der ein flüssiges Gespräch stattfand. Zu Beginn kleine technische Störungen, die das Gespräch aber nicht weiter behindert haben.

1)I: Darf ich Sie mit Ihrem richtigen und vollen Namen nennen?

C: Ja, können Sie gerne.

2)I: Bei der Transkription werde ich sowieso einen Code verwenden, damit niemand quasi weiß, welcher Experte welches Interview gegeben hat.

C: Okay.

3)I: Ich stelle nur am Anfang alle Experten kurz vor und dafür würd ich gern den Namen nennen. Würden Sie mir ganz kurz Ihre Stellung im Unternehmen vorstellen?

C: Ich bekleide die Position des [Bezeichnung der Position]. Das heißt konkret, ich kümmere mich um die Kommunikation, die über das Unternehmen in den Online-Medien passiert, also sowohl Intranet als auch Internet. Im Intranet bin ich verantwortlich für Inhalt und Strategie, wohl gemerkt, was die Corporate Inhalte angeht. Nicht dass ich jetzt für jeden Inhalt des Intranets, den irgendein Mitarbeiter hineinstellt, verantwortlich bin, sondern wir schauen hier, dass das Corporate Design eingehalten wird, dass bestimmte Inhalte, die über das Unternehmen drinnen stehen müssen, drinnen stehen und sowas. Gleiches gilt auch für das Internet, also für [Unternehmen], Unternehmensinhalte, sprich das, was im Bereich Presse steht oder was über das Unternehmen da drinnen steht, was über soziales Engagement und so weiter da drinnen steht, das liegt auch hier bei uns in dem Bereich.

4)I: Welche Web 2.0-Instrumente setzten Sie in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation ein?

C: Im Bereich online oder?

5)I: Ja, genau.

C1: Also wir setzten momentan sowohl Wikis als auch Blogs ein, wir zielen ab auf den Bereich Social Media, oder grundsätzlich?

6)I: Social Media.

C: Also Wikis und Blogs haben wir auf jeden Fall im Einsatz. Für Mitarbeiter haben wir bei *Xing* eine eigene Gruppe, die auch nur für Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter freigeschaltet wird. Inzwischen haben wir die Grenzen ein bisschen gelockert, wir haben ja auch relative viele externe im Einsatz und auch die schalten wir natürlich frei, weil sie sich untereinander vernetzen sollen. Das ist Status quo. Ich weiß nicht, ob Sie sich technisch auskennen mit Plattformen, wie Sharepoint von Microsoft.

7)I: Eher weniger.

C: Ja okay. Das wird jetzt kommen, das ist ein grob angelegtes Projekt von dem [Unternehmen]. Wir sind jetzt immer ja Beiboot sage ich mal der Muttergesellschaft. Es wird jetzt kommen Sharepoint 2010 von Microsoft, was sehr viele Social Media Möglichkeiten bietet, also ich sage mal eigentlich alles. Nur das was wir momentan den Mitarbeitern anbieten, also wenn Sie nach dem Status quo fragen, dann haben wir halt Wikis und Blogs und eben diese *Xing*-Gruppe. Was wir noch anbieten, ist auf der Plattform, die heißt *Chief*, für Fachbereiche, sage ich mal, die sehr stark über Netzwerke kommunizieren. Das sind eigene Plattformen, die auch heute schon sehr stark in den Bereich Social Networking gehen, sowohl untereinander vernetzen, wie Sie das von *Xing* kennen, oder auch Beiträge einstellen und auch bewerten, kommentieren. Aber das ist, wie gesagt, fachbereichsspezifisch. Also wir haben die Erfahrung gemacht, dass es nur selten etwas bringt, Social Media in allen Bereichen aufzurollen, weil nicht alle Bereiche diese Plattformen in der Form nutzen, wie es andere tun. Wenn wir beispielsweise den Vertrieb nehmen, das ist das, was ich gerade gesagt habe, mit den Bereich Social Media, die machen das sehr stark und intensiv. Das haben wir vor drei Jahren schon gesehen, als wir *Xing* eingeführt haben. Bei diesen *Xing*-Gruppen für Mitarbeiter haben wir schon gesehen, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter aus dem Vertrieb kommt, was schlicht und ergreifend daran liegt, dass Vertreter sehr viel unterwegs sind. Die sind nur sehr kurz an einem festen Platz im Büro und die vernetzen sich dann online über solche Diskussionsgruppen. Beispielsweise so, wie wir das eben auch bei *Xing* geboten haben. Die haben jetzt ihre eigene Plattform aufgestellt, wo sie sich vernetzt, sag ich mal unterhalten können und wo sie Beiträge nicht nur reinstellen, sondern auch im Rahmen der Live-Kommunikation voten oder bewerten können oder so was.

8)I: Seit wann sind diese Instrumente im Einsatz?

C: *Xing* wie gesagt seit 2009. Ich glaube im November 2008 habe ich die Gruppe gegründet. Seit 2009 ist es im Einsatz. Der Bereich *Chief*, also dieses Vertriebs-Tool, das ist im Einsatz seit Beginn des Jahres.

9)I: Und die Wikis und die Blogs?

C1: Das ist eigentlich schon sehr lange im Einsatz. Die Wikiblog-Plattform würde ich mal schätzen seit 2004 ungefähr.

10)I: Ahja, das ist ja recht früh. Wissen Sie, welche Ziele [Unternehmen] mit dem

Einsatz dieser Instrumente verfolgt?

C1: Welche Ziele war jetzt die Frage?

11)!: Ja genau.

C: Auf jeden Fall Community-Building. Das geht in verschiedene Bereiche. Wir wollen die Mitarbeiter da verstärkt vernetzen und ihnen die Möglichkeit geben, über dieses Vernetzte auch schneller Lösungen zu finden. Also da ist sicherlich auch ein Geschwindigkeitsaspekt, der da mitspielt. Also wenn sie beispielsweise in einem Mitarbeiterverzeichnis eben auch Skills eingeben können und diese Skills wiederum über eine Suchmaschine angezeigt werden, bringt ihnen das sicherlich auch mehr auf der Suche nach Kontakten zu irgendwelchen Themen oder sowas. Da ist einmal das Thema Knowledge, eben auch dieses Thema Community-Building, auch das sehen wir in den externen Tools, wie in beispielsweise *facebook*, wo sich halt auch Gruppen gebildet haben. Ich denke mir mal, das sind im Moment die Hauptaspekte. Die Aspekte für die Zukunft gehen sicherlich darüber hinaus, dass man sich überlegt, die beiden Themen Familie und Beruf will ich nicht nennen, aber ich sage mal das Thema Vertrauen wird groß geschrieben. Und wenn Sie heute eine bestimmte Zeit von zuhause aus arbeiten dürfen oder von wo auch immer, dann müssen Sie natürlich auch da vernetzt und erreichbar sein. Und die Informationen, die (alt?) her eingebracht heutzutage immer noch im Unternehmensintranet stehen. Das wollen wir halt gerade als Unternehmen, das mobile Kommunikation überall anbietet, wollen wir das verstärkt im Bereich Mitarbeiter auch anbieten.

12)!: Und wie würden Sie sagen, hat sich die interne Kommunikation durch den Einsatz von Web 2.0 verändert?

C: Das ist eigentlich ein schwieriges Thema. Also im Moment würde ich kein großes Gewicht darauf packen, weil schlicht und ergreifend wir auch da durch Analysen im Markt die Erfahrung gemacht haben oder durch Befragung anderer Unternehmen in Deutschland, dass in Unternehmen, die stärker der IT-Branche angehören, also wirklich solche Unternehmen wie IBM oder HP oder meinetwegen auch T-Systems, die ja auch diese ganze IP-Infrastruktur für die Telekom machen, dass da das Thema Social Media im Unternehmen von den Mitarbeitern sehr stark akzeptiert wird. In anderen Unternehmen und das betrifft jetzt nicht nur [Unternehmen], sondern auch Unternehmen, wie Frankfurt Airport – kurz Fraport -, auch mit denen haben wir auch gesprochen, die auch solche Erfahrungen gemacht haben, die gesagt haben: „Nein, wir haben das ausprobiert und das hat in bestimmten Bereichen nicht funktioniert und dann haben wir es auch sein gelassen.“ Und das ist hier genauso der Fall, also in dem Moment, wo wir irgendwann gesehen haben, dass Blogs beispielsweise werden in der Form wie die Plattform, die die Muttergesellschaft anbietet, nicht akzeptiert, weil sie einfach technisch viel zu schwierig ist, also das ist ja nicht wie ein Word-Dokument, was sie bearbeiten mit (.)-Shift usw., sondern sie müssen ja teilweise wissen, wie man Codes schreibt usw. Das wird halt von den Mitarbeitern nicht akzeptiert und dann sind die ganzen Plattformen von den Mitarbeitern nicht akzeptiert. Seitdem beispielsweise solche Plattformen, die ich gerade für den Vertrieb erwähnt habe, seitdem es die gibt, wird es in der Gruppe Vertrieb auch stärker akzeptiert und stärker genutzt. Insgesamt würde ich sagen, wenn Sie mir eine Skala von 1 bis 10 vorgeben würden, würde ich im Moment 4 sagen. Also 10 das Höchste. Also ich würde sagen, es hat uns schon

vorangebracht, aber noch nicht so in der Form. Da fällt mir noch gerade was ein, was zur Ergänzung zu dem Thema eingesetzt wird, ist halt auch das Thema Voten im Bereich Videos. Wir haben ja auch den Bereich Unternehmens-TV, was wir regelmäßig an die Mitarbeiter ausstrahlen und da können die auch beispielsweise voten, wie sie die Beiträge fanden oder so.

13)I: In der Literatur wird oft die einfache Nutzbarkeit von Web 2.0 als großer Vorteil genannt. Also trifft das gar nicht so zu.

C: Prinzipiell stimme ich dem zu. Ich stimme dem nur nicht zu, wenn es um die technischen Lösungen geht, die uns hier von der internen IT angeboten wurden. Social Media sehe ich auch als sehr einfach an, nur sie können natürlich einfache Plattformen zur Verfügung stellen, wie ich sage jetzt mal beispielsweise ein Facebook. Sie können aber auch eine Plattform zur Verfügung stellen, die sicher auch einige Funktionalitäten von Wikis oder Blogs anbietet, aber wenn sie schon überlegen müssen, wie schreibe ich den Text jetzt fett oder kursiv oder wie bringe ich da jetzt Bulletpunkte da rein, weil ich (..) machen will in einem Wiki beispielsweise, dann haben sie die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht. Und genau das ist hier der Fall gewesen. Aber grundsätzlich stimme ich dem zu, dass Web 2.0 definitiv einfach ist und auch vieles vereinfacht. Also Social Media.

14)I: Also das war quasi das Problem, das Sie am Anfang bei manchen Mitarbeitern hatten, die Web 2.0 genutzt haben. Die Handhabung sozusagen.

C: Genau, die Handhabung. Sie sehen das ja auch am zeitlichen Verlauf, was ich gerade gesagt habe. Also Wikis und Blogs, diese Plattformen, die wir da zur Verfügung gestellt hatten oder zur Verfügung gestellt bekommen hatten, habe ich jetzt mal angesetzt mit 2004. Ich glaube das war auch ungefähr der Zeitraum. Jetzt müssen Sie mal im Vergleich sehen, wer hat denn 2004 weltweit schon über Social Media gesprochen? Das war noch nicht so wirklich viel. Also *facebook* war da noch nicht so, was die Durchdringung angeht. *Twitter* gab es noch längst nicht. Das hat noch ein paar Jahre gedauert, bis *Twitter* kam. Ich glaube dieser Massenhype war schlicht und ergreifend noch nicht da. Und ich glaube, wenn man eine andere Plattform 4 oder 5 Jahre später eingeführt hätte, also 2008/2009 hätte man auch einen ganz anderen Erfolg gehabt. Nur in solch großen Konzernen ist natürlich das Problem, die stellen nicht jedes Jahr eine neue Plattform zur Verfügung, was natürlich auch mit wahnsinnigen Kosten verbunden ist. Gerade wenn sie weltweit Unternehmen in 30 Ländern aufrollen müssen. Das ist halt eine ganz andere Dimension, als wenn Sie sagen, wir haben hier in Deutschland ein Unternehmen, das rollen wir jetzt mal auf und in zwei Wochen sind wir damit durch oder so. Die Dimension ist ganz einfach eine andere.

15)I: Animieren Sie denn Ihre Mitarbeiter Web 2.0-Anwendungen zu nutzen?

C: Guter Punkt. Wir sind gerade dabei, eine Social Media-Guideline abzustimmen. Die sind jetzt schon von allen Seiten abgestimmt, sowohl von der Geschäftsführung als auch vom Betriebsrat. Auch das muss in so einem Unternehmen verschiedene Punkte durchlaufen. In diesen animieren wir auch Social Media zu nutzen und geben auch Ratschläge, was man machen soll und begründen diese Ratschläge auch. Ich finde es ganz wichtig, wenn ich in einem Blog beispielsweise sage: Oute dich als [Mitarbeiter],

wenn du über [Unternehmen] sprichst. Nicht nur diese Aussage zu treffen, sondern dann auch zu begründen, warum der Mitarbeiter das machen soll. Das tun wir in diesen Guidelines, die kommen die nächsten Tage denke ich mal heraus, oder vielleicht auch innerhalb des nächsten Monats. Aber darin wird definitiv animiert, sich an Social Media zu beteiligen.

16)I: Was würden Sie denn sagen, welche Herausforderungen sich [Unternehmen] durch Web 2.0 gestellt haben? Also zum Beispiel hat sich das Aufgabenfeld der Führungskräfte dadurch verändert oder hat sich das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften verändert?

C: Jain. Ich glaube, dass es bei den Führungskräften, insbesondere beim Topmanagement, in dem Fall der Geschäftsführung, erst einmal eine gewisse Akzeptanz finden muss. Weil man dem Thema Social Media auch durchaus kritisch gegenübersteht. Das hat jetzt aber auch damit zu tun, ich weiß jetzt nicht, ob Sie es in den Medien verfolgt haben, wie [Unternehmen] sich extern als Social Media-Betreiber präsentiert hat. Also [Unternehmen] war in Deutschland eines der ersten Unternehmen, die sich öffentlich dem Thema gestellt haben. Von daher ist natürlich auch der Druck nach innen groß. Ich sage einmal, wenn wir nach außen hin, uns präsentieren als Unternehmen, das sich dem Thema für Kunden sehr stark angenommen hat und auch versucht über Kommunikationswege oder Kanäle irgendwelche Lösungen zu finden, ob das jetzt als Smartphone ist oder sonst was. Immer überall erreichbar und mit sämtlichen Apps dieser Welt werden versucht, Leute zu animieren diese Kanäle zu benutzen, dann muss das natürlich auch nach innen passieren. Also da denke ich mal, ist der Druck für uns momentan, für die Interne Kommunikation, relativ hoch. Ich glaube, dass es noch nicht passiert ist, aber ich glaube, was passieren wird, wenn das Thema Social Media erst einmal ins Laufen gekommen ist, so wie wir uns das vorstellen. Eben als Sharepoint 2010 wird sich da natürlich auch was in der Kultur verändern. Nicht nur von den Mitarbeitern selber in der Kommunikationskultur, sondern auch an dem Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Das birgt eine Gefahr in sich, weil eine Führungskraft ist, auch wenn es Social Media gibt, immer noch eine Respektperson würde ich mal so sagen. Eine Führungskraft würde bestimmt nicht auf *facebook* oder internen Social Media Kanal posten, ein Foto von irgendeinem Baggerloch, wo er oder sie gerade in Bikini oder Badehose sitzt. Das ist halt ein ganz anderes Verhältnis. Insofern, ich glaube, dass sich die Kultur ändern wird, ich glaube aber auch, dass vonseiten der internen Kommunikation aufpassen muss, dass man dem Management und vor allem dem Top-Management, einen gewissen Respekt dabei erhält.

17)I: Glauben Sie denn, dass Führungskräfte weniger Kontrollmacht über die Mitarbeiter dadurch haben werden?

C: Weniger sagten Sie?

18)I: Ja, weniger. Weil sich ja die Mitarbeiter untereinander besser verständigen können und bei Gerüchten eine stärkere Macht bekommen oder auch Feedback zu Entscheidungen geben können.

C: Ja, also wenn man es vernünftig macht nicht. Nein. Wir haben das natürlich auch gerade im Hinblick auf das, was da im Haus kommen wird mit dieser neuen Plattform,

viel diskutiert und viel überlegt und sehen uns da von der internen Kommunikation aus in der Pflicht, die Kanäle genauer zu beobachten. Sprich das was Sie gerade ansprechen, wenn ein Gerücht oder so gerade irgendwo aufflammt, das da auch dann sortiert anzugehen. Das ist natürlich ein Risiko, aber das ist auf der anderen Seite auch eine riesen Chance, weil sie bekommen Themen, wie im Web auch. Sie bekommen Themen deutlich schneller mit, wenn da jetzt sage ich mal eine Gruppe von Mitarbeitern auf einer internen *facebook*-Plattform, ich sage jetzt einfach *facebook*, damit Sie wissen was ich meine, anfangen zu diskutieren oder über irgendein Thema sich zu unterhalten. Also ich sage jetzt einmal als Beispiel: Das Unternehmen plant ein Sommerfest und da ist jetzt eine Einladung rausgegangen und auf einmal fangen Mitarbeiter auf der Plattform an zu diskutieren: „So was Blödes, das hatten wir ja letztes Jahr schon. Warum ist das jetzt an dem Standort und nicht an dem Standort?“ Diese Diskussionen haben sie vorher nicht mitbekommen, entweder sind die im Internet gelaufen, meinetwegen auf *facebook*, wo sie es nicht mitbekommen haben oder die Leute unterhalten sich in der Kantine. Sie haben es nicht mitbekommen. Sie haben über solche Plattformen die Chance sowas mitzubekommen, sich sehr stark mit den Mitarbeitern auch über kritische Themen zu unterhalten und - ich sage einmal über diese Kanäle - nicht nur das Mitarbeiterfeedback einzuholen, sondern das auch zu nutzen, Stellung zu nehmen, rechtzeitig einzugreifen. Ich sehe das eher als Chance als ein Risiko. Risiken sind da und die darf man auch gar nicht zur Seite kehren, aber man darf auch nicht die Chancen außer Acht lassen, die da entstehen.

19)I: Aber darum würde sich dann die interne Abteilung kümmern und nicht die Führungskräfte, oder?

C: Genau, das wäre Aufgabe der internen Kommunikation.

20)I: Nutzen bei Ihnen im Unternehmen die Führungskräfte Web 2.0-Anwendungen sehr intensiv?

C: Teils Teils. Ich kenne Führungskräfte, die das wirklich sehr intensiv nutzen, ich kenne aber auch Führungskräfte, die sagen, damit will ich gar nichts zu tun haben.

21)I: Okay. Nehmen bei Ihnen Führungskräfte quasi eine Vorbildrolle in der Nutzung ein?

C1: Das ist schwer zu sagen. Es ist halt nicht stringent.

22)I: Es ist auch keine Vorschrift sozusagen, dass Führungskräfte das intensiver nutzen sollen, damit sie quasi als gutes Beispiel vorangehen.

C: Nein, definitiv nicht. Ich weiß nicht, ob wir das als Vorschrift machen sollen, weil das Problem bei Social Media ist ja, Social Media muss authentisch sein, sonst können sie das direkt vergessen. Sonst können sie sich auch irgendwohin stellen und eine Rede ablesen, die ein anderer geschrieben hat und die sie vorher noch nicht gelesen haben. Es muss authentisch sein, es muss von der Person selber kommen, es muss echt sein. Sie müssen sehen, was die Führungskraft grundsätzlich da in Social Media hineinschreibt, müssen sie erkennen können, dass das von der Person selber kommt. In dem Moment, in dem das nicht authentisch wirkt und das ist ja schon mehrfach, zumindest in der offenen Online-Welt passiert. In dem Moment, wo das nicht authentisch rüber kommt, geht das den Bach runter und dann werden sie verschrien und dann bekommen wir auch keinen Fuß mehr auf den Boden. Dann machen sie die

Führungskraft unglaublich und letztlich kappen sie da auch an der Reputation einer Führungskraft. Wenn eine Führungskraft sagt, ich will mit dem Thema nichts zu tun haben, dann brauchen sie auch gar nicht versuchen, die Führungskraft dazu zu verpflichten und zu sagen, beschäftige dich jetzt mal ein bisschen mehr damit. Sie wird es nicht akzeptieren und auch nur sehr widerwillig machen und das merken die User. Das ist so.

23)I: Können in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter Feedback zu Entscheidungen, die von der Unternehmensführung kommen, geben?

C: Können sie, ja. Die gehen aber momentan hier ein als E-Mails. Da sind wir noch nicht auf dem Social Media-Kanal, aber wenn wir, die Interne Kommunikation, hier bei uns im Intranet irgendwelche Beiträge posten, also Unternehmensbeiträge, Entscheidungen oder sonst irgendetwas, dann können sie auch als Mitarbeiter hergehen und an die E-Mailadresse ihr Feedback schicken. Das steht dann auch unter der Intranetmeldung darunter: Fragen und Anregungen, klicken Sie hier. Sage ich mal einfach so. Oder auch in den Printmedien, die wir haben, wie Mitarbeiterzeitung, auch da haben wir eine E-Mailadresse. Oder auch bei dem Unternehmens-TV. Die Rückkanäle haben wir auf jeden Fall da, nur eben noch über E-Mail und nicht über soziale Medien, sondern über den klassischen Weg: E-Mail an und Text verfassen.

24)I: Wird denn auch Kritik geäußert von den Mitarbeitern? Trauen die sich das?

C: Ja, klar. Jaja, das ist sicherlich verhalten sage ich mal, aber natürlich passiert das schon. Wo wir das offener merken, ist beispielsweise das *Xing*-Forum. Also da stehen manchmal auch Kritiken drinnen, die über das hinausgehen, was wir jetzt per E-Mail erhalten. Vielleicht weil es ein offener Kanal ist und nicht das Intranet, was auch immer. Aber da werden Themen schon heißer diskutiert, als über den klassischen E-Mailrückkanal.

25)I: Benutzen die Mitarbeiter ihren richtigen Namen oder sind die anonym?

C: Nein, immer den richtigen Namen. Bei E-Mail ja sowieso, da können sie ja nicht anonymisiert E-Mails schicken und im *Xing*-Forum werden sie auch namentlich erkannt. Das führt schlussendlich darauf zurück, dass wir die Mitarbeiter in diesem Forum zulassen und das natürlich auch vorher prüfen. Also wenn Sie jetzt sagen, ich hätte Zugriff auf das und das Forum, dann schauen wir bei uns intern bei den Verzeichnissen, Telefonverzeichnissen oder sonst irgendetwas: sind Sie Mitarbeiter und schauen in Ihre Kontakte, ob das alles gesichert ist, und dann schalten wir Sie frei.

26)I: Mal auf ein anderes Thema zu kommen, kann Ihrer Meinung nach Web 2.0 nützlich sein, um das Behavioral Branding, sprich das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter zu stärken?

C: Den ersten Teil von der Frage noch einmal bitte.

27)I: Kann Ihrer Meinung nach das Web 2.0 dafür genutzt werden, um das Behavioral Branding, also das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter, zu stärken?

C: Kommt auf die Marke darauf an. Bei [Unternehmen] würde ich sagen ja.

28)I: Und wie kann das gemacht werden?

C: Wie vorhin schon gesagt, wir sind ja ein Unternehmen, das sich sehr stark auf das Thema Kommunikation überall konzentriert. Auch das ist natürlich ein Punkt, wenn die Mitarbeiter als Botschafter draußen sind, also draußen heißt in ihrer Freizeit und auch mit Freunden, im Urlaub oder wo auch immer ihr Smartphone nutzen, auf Teufel komm raus und irgendwie bei *facebook* was posten müssen und meinetwegen auch im Intranet was nachschauen wollen oder sowas. Gerade in dieser Situation sind sie auch schon als Mitarbeiter Botschafter des Unternehmens. Je nachdem wie enthusiastisch sie das nutzen, stärken sie natürlich auch die Marke.

29)I: Durch Web 2.0 wird ja Wissen generiert. Glauben Sie, dass durch diese Wissensgenerierung auch das Behavioral Branding gestärkt wird? Dadurch, dass das quasi für die Mitarbeiter besser verfügbar geworden ist, weil sie sich ja Informationen besser aufrufen können, die sie gerade benötigen.

C: Ich denke schon, nur ich würde da die Parallele zu Wikipedia ziehen. Also auch das ist was, was wir im nächsten Intranetschritt anstreben, dass wir halt sagen: „Nein, es gibt nicht nur 200 Redakteure im Unternehmen, die Intranetcontent einstellen, sondern jeder Mitarbeiter kann, wie bei Wikipedia auch, jeden Content eigentlich verändern.“ Das ist also eher unwahrscheinlich, dass der Content dadurch fälscher wird, als er vorher war, sondern eher richtiger. Und in dem Moment, wo sie nicht mehr 200 Leute daran sitzen haben, die konzentriert Inhalte bearbeiten, sondern 10.000 oder 12.000, die in dem Moment den Fehler sehen und den auch sofort bearbeiten können und nicht erst anfangen müssen zu schauen, wer ist denn dafür jetzt zuständig. Da muss ich jetzt telefonieren oder da muss ich jetzt eine E-Mail schreiben, da muss ich das Ganze aufschreiben, was jetzt der Fehler war. Sondern anklicken, ändern, abschicken. In dem Moment korrigieren sie kontinuierlich ihre Inhalte. Es wird seltener etwas Falsches im Intranet beispielsweise stehen, als es vielleicht jetzt der Fall ist. Das zahlt sich letztendlich auch aus auf das Brandingniveau.

30)I: Meinen Sie auch, dass dadurch auch die Bindung zu der Marke gestärkt wird, wenn der Mitarbeiter mehr weiß?

C: Wenn er mehr weiß?

31)I: Ja, also wenn er mehr Wissen über seine Firma hat, ob er dadurch auch mehr an seine Firma gebunden wird.

C: Nein, nicht zwingend. Um das kurz zu begründen. Die Bindung erzielen sie ja nicht über Wissen, die Bindung erzielen Sie im Wesentlichen über Emotionen. Die Emotionen müssen sie über die Social Media-Kanäle an den Mitarbeiter spielen. Wenn der jetzt keine Ahnung, statt 15.000 Wikipediaseiten auf einmal 27.000 Wikipediaseiten hat, da ist dem dann glaub ich nicht viel geholfen. Wenn sie den so emotional an das Unternehmen binden, dass der nur noch schwärmt, sobald er hier aus dem Laden herauskommt und sagt, wie toll [Unternehmen] ist und das begründen kann und was [Unternehmen] alles für die Mitarbeiter tut usw., dann bringt das das Unternehmen deutlich weiter, als wenn sie, wie gesagt, das Knowledge um 50 % erweitern. Also verhältnismäßig glaube ich, dass das Ihnen deutlich mehr bringt, als wenn sie mehr Wissen einstellen.

32)I: Glauben Sie denn, dass sich die Gewichtung des markenkonformen

Verhaltens durch das Web 2.0 verändert wird? Dass die Führungskräfte sehen, ein markenkonformes Verhalten ist wichtig, damit ein Unternehmen ein gutes Image nach außen hat und das kann durch Web 2.0 mehr gestärkt werden? Also dass es generell an Gewichtung gewinnt?

C: Wenn ich alles einmal konsolidiere, was wir inzwischen an Erfahrung gemacht haben, würde ich Nein sagen. Es kommt sehr stark auf das Unternehmen an, es kommt sehr stark auf die Führungskräfte, also auf das Top-Management an, es kommt natürlich sehr stark auf die kommunikativen Berater drauf an, die dahinter stehen. Wie gesagt, das muss authentisch sein, was da kommuniziert wird, ansonsten funktioniert das überhaupt nicht. Ich kenne beide Fälle, wo das sehr authentische ist, ich kenne auch den Fall, wo es überhaupt nicht authentisch ist und da letztlich auch eingestellt wurde. Das ist dann die letzte Entscheidung, die man in so einem Fall treffen kann, wenn man sieht, das Ding läuft nicht, muss man halt den Punkt finden, wo man aufhört. Aber nein, aus heutiger Sicht würde ich sagen weder verbessern noch verschlechtern.

33)I: Und die Markenidentität, damit können ja auch Emotionen hergestellt werden.

C: Ja.

34)I: Lässt sich die denn besser durch Web 2.0 verankern, indem zum Beispiel Unternehmenswerte oder Markenwerte zusammen mit den Mitarbeitern generiert werden?

C: Kommt auf das Unternehmen drauf an, in unserem Fall ja.

35)I: Betreiben Sie das?

C: Also die Werte und die Ziele, die verankern wir sehr häufig in unserer Kommunikation. Dadurch, dass wir hier momentan noch sehr wenig Web 2.0 im Einsatz haben, machen wir das gerade nicht im wahren Web 2.0. Aber wenn wir Web 2.0 verstärkt einsetzen werden, glaube ich schon, dass das verstärkt dazu führen wird, die Orientierung zu verankern.

36)I: Und wie meinen Sie, könnte man das machen als Unternehmen? Also wie könnte man jetzt die Markenidentität durch Web 2.0 bei den Mitarbeitern verankern?

C: Naja gut, also gerade bei unserem Unternehmen ist das weniger schwierig, als wenn sie ein Unternehmen haben, was aus der Industriefertigung oder sowas kommt. Also da kann ich mir das ganz einfach schwieriger vorstellen. Der Bereich Telekommunikation, um den es bei uns geht, ist ja ein sehr schneller Bereich und ich glaube es lässt sich ganz hervorragend verknüpfen, weil wir gerade das Thema mobiles Internet sehr stark treiben und dazu gehören auch solche Themen, wie Web 2.0 oder soziale Medien grundsätzlich. Von daher glaube ich, dass wenn sie die Kanäle nutzen können, um die Botschaft des Kanals und die Ziele des Unternehmens selber zu kommunizieren. Ich wüsste nicht, was das Ganze noch erschweren sollte oder was da hinderlich sein sollte.

37)I: Also wenn ich Sie jetzt richtig verstanden habe, sagen Sie, dass die Markenidentität auf jeden Fall besser bei den Mitarbeitern verankert werden kann, die Stellung oder die Gewichtung des Behavioral Brandings jetzt nicht mehr an Bedeutung erlangen wird. Habe ich das richtig verstanden?

C: Muss ich selber noch einmal kurz (revidieren?) im Kopf.

38)I: Kein Problem lassen Sie sich ruhig Zeit.

C: Ja, sagen Sie noch einmal kurz, was Sie gerade zusammengefasst haben.

39)I: Also dass Ihrer Meinung nach die Markenidentität durch das Web 2.0 schon besser bei den Mitarbeitern verankert werden kann, aber dass Behavioral Branding, also das markenkonforme Verhalten an sich, jetzt nicht mehr Bedeutung durch Web 2.0 erlangen wird.

C: Ähm.

40)I: Schwierige Frage, ich weiß.

C: Es ist schwer zu sagen. Das Schwierige ist, sie wissen halt nicht, was passieren wird. Ich glaube, dass das Verhalten in dem Moment, wo sie halt mehr Möglichkeiten haben, Web 2.0 und Social Media einzusetzen, dass sich auch das verändern wird. Wir selber wollen ja den Kulturwandel sage ich mal im Bereich der Kommunikation der Mitarbeiter, streben wir auch diesen Kulturwandel an. Zu dem Kulturwandel gehört letztlich auch eine Verhaltensänderung. Also die Leute wollen das ja stärker und mehr nutzen. Ich glaube nur, es wird also auf jeden Fall ein langer Prozess werden. Wir rechnen da selber momentan mit mindestens einem Jahr ab Tag der Einführung. Ich glaube schon, dass sich das ändern wird, ich kann nur nicht abschätzen in welchen Umfang, das kann marginal sein. Stellen Sie sich vor, sie müssten die komplette Kommunikationskultur eines Unternehmens ändern. Konsequenzen sind nur sehr schwer abschätzen. Ich glaube, dass es sich ändern wird, den Umfang kann ich nicht sagen.

41)I: Muss die Unternehmenskultur flexibler werden, werden da Hierarchien abgebaut oder was meinen Sie, was auf die Kultur zukommt?

C: Ja, ich glaube auf dem Papier werden keine Hierarchien abgebaut, nein. Ich glaube in den Köpfen werden Hierarchien da abgebaut, wo es die Unternehmensführung zulässt. Also wir müssen schon schauen, dass wir bestimmte Führungskräfte in ihrer Reputation da halten, wo sie sind. Ein Geschäftsführer ist heute nicht der Kumpel von nebenan und wird das auch durch Web 2.0 nicht, sondern der ist immer noch ein Geschäftsführer. Vielleicht kommuniziert der jetzt ein bisschen anders oder schneller oder wie auch immer. Wie gesagt, vor uns steht immer das Thema: authentisch. Aber ich glaube, dass im Kopf zumindest Hierarchien fallen durch Web 2.0. Das was heute auch bei uns zum Beispiel im Bereich auf *facebook* passiert, also ich sag mal, Führungskräfte, die auf *facebook* angemeldet sind und ob die jetzt aktiv was machen oder inaktiv, vielleicht auch einfach nur mal Sachen mitlesen, aber sie sind einfach schon einmal da. Sie sind in dem Fall nicht mehr Herr XYZ, sondern wie das in sozialen Medien üblich ist, ist das halt auf einmal der Vorname, auch das ist ein Kulturwandel.

42)I: Das heißt auf den ersten Blick ist das gar kein Geschäftsführer, sondern Herr Hans, blöd gesagt.

C: Im schlimmsten Falle ja.

43)I: Was sind denn Ihrer Meinung nach die größten Vorteile oder Chancen, die das Web 2.0 jetzt ein Unternehmen oder auch den Mitarbeitern bringt?

C: Auf jeden Fall verlässlichere Informationen denk ich mal, dadurch, dass man ja auch Kollaborationsplattformen schafft, ob das jetzt ein Wiki ist oder irgendein anderer Bereich, wo halt jeder mitarbeiten kann. Ob das jetzt verlässliche Informationen sind, im Sinne von, ich pflege jetzt mal mein Profil und gebe dann da auch meine Daten ein, tagesaktuell über Themen, wo ich gerade dran bin, wo ich mich als Spezialist sehe oder was ich als meinen persönlichen Knowledge angeben will oder sonst irgendetwas. Also Dinge, die sage ich mal bei so klassischen Unternehmenstelefonbüchern online verfügbar sind. Also ich glaube, dass solche Plattformen ein Unternehmen deutlich schneller machen können. Dadurch, dass Informationen da sind und auch von der Geschwindigkeit her da sind, wie sie es vorher nicht waren.

44)I: Glauben Sie auch, dass Mitarbeiter generell besser informiert sind?

C: Ja, denke schon.

45)I: Und was meinen Sie, welche Nachteile oder auch Gefahren sich dadurch dem Unternehmen oder Mitarbeitern offerieren?

C: Naja gut, also wie gerade schon gesagt, sie wissen halt nicht, wie sowas angenommen wird. Das heißt, sie können das jetzt mit einem wahnsinnigen Aufwand in ein Unternehmen hineinragen und dann...

46)I: Aber dem könnte man ja zum Beispiel durch Schulungen oder Informationsmaterial entgegensteuern.

C: Das wird es geben, ja. Trotzdem ist halt die Frage, wie viele Mitarbeiter lassen sich da von dem Kulturwandel, der da in das Unternehmen getragen werden soll, wirklich infizieren. Sind das diejenigen, die auch heute schon in Medien wie *facebook* usw. unterwegs sind, für die das selbstverständlich ist, oder infizieren die dann auch andere? Also ich hab auch erst letzte Woche oder vorletzte Woche erst die Erfahrung gemacht bei einer Kollegin, die jetzt so mit Web 2.0 gar nichts zu tun hat. Der hatte ich mal „Foursquare“ vorgestellt. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen.

47)I: Nein.

C: Das ist halt ein App, die gibt es halt für die klassischen Geräte, wie iPhone oder Android. Das hatte ich ihr mal vorgestellt und die war total begeistert. Und ich glaube, dass wenn sie Leute haben, die sich wirklich mit dem Thema auskennen und die als Botschafter in das Unternehmen (hineintreiben?), um auch andere wiederum zu begeistern, dann werden sie auch relativ schnell Akzeptanz finden. Die werden sie nicht bei 100 % der Belegschaft finden, das ist klar. Aber ich sage mal, wenn sie die Meinungsmacher für sich an Land ziehen, dann glaube ich schon, dass sie den Großteil der Mitarbeiter begeistern.

48)I: Und daneben? Könnten Sie sich neben diesem Aspekt, den Sie gerade erläutert haben, noch weitere Gefahren oder Nachteile vorstellen?

C: Hmmmm.

49)I: Oder eigentlich eher weniger. Das kann ja auch sein.

C: Naja, es kommt natürlich immer auf den Grad der Kontrolle an, würde ich jetzt fast sagen. Also das ist ja keine Kontrolle, sondern ganz einfach, wie sie das Medium beobachten. Da sind wir jetzt bei dem Thema Ressourcen. Sie müssen natürlich auch die Ressourcen haben, um das Thema dann vernünftig zu verfolgen. Ich sage mal, diese Themengenerierung, auch dieses Auflisten von vielleicht negativ behafteten Themen und auch da müssen sie die richtigen Ressourcen dafür haben. Auch das ist eine Gefahr, die häufig auch unterschätzt wird, gerade vom Management, die sagen: Hier führen wir Social Media ein und das läuft dann so nebenbei. Also sie müssen hier definitiv die Kanäle reviewen, um solche Brandherde rechtzeitig aufzudecken oder auch um Themen zu erkennen. Sonst Gefahren...

50)I: Gerüchte?

C: Nein, in dem Moment, wo sie Ressourcen haben, um Gerüchte schnell einzudämmen oder Ressourcen haben, um ihre Opinionleader im Unternehmen relativ schnell und relativ gut im Griff zu haben, sage ich mal oder mit denen sprechen, können sie in dem Moment auch eher aus Gerüchten eine Chance als ein Risiko machen. Eine Gefahr ist noch, aber das ist auch eine Gefahr, die wir im Internet heutzutage auch haben, dass sie ein Social Media-Kanal, welcher das auch immer sein mag, laufen lassen, obwohl sie erkennen, er läuft nicht. Das ist halt das Thema im Web 2.0 im Internet halt auch. Web 2.0-Kanäle kann man ausprobieren, wenn man aber sieht, dass sie nicht funktionieren, muss man auch den Mut haben, diese wieder einzustellen und muss dann auch dazu stehen. Und das gilt intern genauso.

51)I: Und würden Sie sagen, dass die interne Kommunikation generell durch das Web 2.0 wichtiger wird?

C: Nein, wichtiger würde ich nicht sagen, nein. Sie bekommt neue Möglichkeiten, aber wichtiger? Nein.

52)I: Alles klar, ich glaube soweit bin ich mit meinen Fragen durch. Haben Sie noch Aspekte, die Ihrer Meinung nach von mir jetzt zu wenig angesprochen worden sind? Fällt Ihnen da noch was ein?

C: Eigentlich nicht. Sagen Sie mir noch mal kurz, worüber Sie Ihre Arbeit schreiben? Was ist das Thema?

53)I: Ich schreibe über den Einsatz von Web 2.0 in der Mitarbeiterkommunikation und die Auswirkungen auf das Behavioral Branding.

C: Ja, okay. Nein, eigentlich wüsst ich nichts. Wie gesagt unter diesen Aspekt auch Ihres Themas, würde ich halt als wichtigen Punkt herausstellen, dass der Mitarbeiter noch mehr zum Botschafter, zum Markenbotschafter wird. Dass das aber auch sehr stark auf die Branche ankommt. Also wie gesagt, in der IT-Branche haben Sie da deutlich stärker die Möglichkeiten das zu nutzen. Ich denke mal in der TK-Branche, wie bei uns jetzt auch, haben sie auch mehr Möglichkeiten das zu nutzen. Wenn sie einen

Dachdeckerbetrieb haben, also einem großen Dachdeckerbetrieb, ich spreche jetzt nicht von einem mittelständischem Betrieb, oder irgendeiner Produktion, Fensterproduktion oder so sonst irgendwas, wird es ihnen deutlich schwerer fallen, das zu nutzen. Dann kommt es auf eine vernünftige PR-Strategie an, also da sollten sie sich dann schon eine vernünftige Agentur dafür holen. Aber wie gesagt, das ist glaube ich so der Hauptaspekt: Branche mit einer klaren Botschaft dahinter. Das sind schon die zwei sehr wichtigen Punkte dabei.

54)I: Also in der Literatur heißt es oft, die Gründe für ein gutes Behavioral Branding sind Markenwissen und die Verankerung der Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter. Das heißt, je mehr Wissen die Mitarbeiter über das Unternehmen haben und die Markenidentität in den Köpfen verankert sind, desto eine größere Bindung bauen sie zum Unternehmen auf und desto markenkonformer verhalten sie sich. Würden Sie dem zustimmen?

C: Also was das Wissen angeht, würde ich dem zu einem bestimmten Grad zustimmen. Wie ich vorhin schon gesagt habe, das bringt ihnen nichts, wenn sie 27.000 statt 13.000 Intranetseiten haben. Natürlich muss ein Basiswissen da sein, was macht mein Unternehmen, was ist das, was hat mein Unternehmen für Ziele, was sind die Werte des Unternehmens. Ich glaube das muss schon verankert sein.

55)I: Weil dann könnte man ja sagen, dadurch, dass die Mitarbeiter besser informiert sind, verhalten sie sich markenkonformer als Hypothese aufzustellen. Oder ist das zu einfach gesagt?

C: Ja, kann man eigentlich so sagen.

56)I: Also führt das Web 2.0 durch diese Wissensgenerierung in einem zweiten Schritt auch zu einem stärkeren Behavioral Branding, weil die Mitarbeiter einfach besser informiert sind?

C: Also das sind für mich zwei Punkte, geht es jetzt um das Informieren oder geht es um das Wissen? Wenn ich den Mitarbeiter über die internen Kommunikationskanäle kontinuierlich informieren kann über Dinge, die im Unternehmen passieren usw., führt das sicherlich beim ein oder andern Mitarbeiter dazu, sich besser mit dem Unternehmen zu identifizieren oder auch markenbegeisterter zu sein. Wahrscheinlich bei der Mehrzahl der Mitarbeiter. Es gibt sicherlich auch welche, die irgendwann sagen: „Ach du scheiße, schon wieder ein Thema auf meinem Telefon, weil die Interne Kommunikation irgendwas von mir will.“ Das ist das Thema Informationen, was Sie vorhin meinten, war das Thema Wissen und da war halt der Punkt, wo ich Ihnen vorhin gesagt habe, es bringt Ihnen nichts, wenn Sie 27.000 Seiten Wissen im Intranet haben. Also ich glaube das sind zwei unterschiedliche Dinge.

57)I: Ja, Sie haben recht. Das verstehe ich. Da hab ich mich vielleicht falsch ausgedrückt. Okay gut, ich wäre durch. Ich bedanke mich vielmals bei Ihnen, Sie haben mir tollen Input gegeben und viele Informationen vermittelt.

C: Ja, gerne. Ich wünsche Ihnen viel Glück auf jeden Fall mit der Arbeit und viel Spaß dabei.

58)I: Vielen Dank für das Interview.

C: Sehr gerne. Viel Erfolg bei der Arbeit!

Interview 4:

Code Interviewer: D

Code Interviewerin: I

Dauer: 31: 05 Minuten

Datum: 28.06.2011

Atmosphäre: sehr entspannte und angenehme Gesprächsatmosphäre. Interviewpartner war sehr freundlich. Trotz des kürzesten Gesprächs war dieses sehr informativ. Das Interview wurde über Skype geführt. Es traten keine technischen Störungen.

1) I: Darf ich Sie mit Ihrem richtigen und vollen Namen nennen?

D: Jaja, klar.

2) I: In der Transkription werde ich dann sowieso Codes verwenden, dass niemand weiß, wer welches Interview zu welchem Experten gehört.

D: Verstehe.

3) I: Ich habe schon ein bisschen gelesen und habe gesehen, dass Sie Confluence in Ihrem Unternehmen verwenden und das beinhaltet Wikis, Blogs, Communities und

D: Und so weiter und so fort. Social Network-Anteile, sogenanntes Microblogging. Von Anfang bis Ende, aber ursprünglich ist Confluence als Produkt ein Wiki.

4) I: Aber ausgebaut auch mit anderen Instrumenten.

D: Genau. Wie sagen sie immer? Mit Collaborationselementen. Alles was zum Thema Zusammenarbeit, Wissensmanagement usw. vorkommt, wird dort mit eingebaut.

5) I: Was sind genau Communities? Ist das so was wie Social Networking?

D: Also da sind Sachen wie Personenverzeichnisse drinnen, jeder hat sein eigenes Profil, da kann er reinschreiben, was er bisher gemacht hat, man kann jede Seite, jeden Artikel kommentieren, man kann Bewertungsfunktionen an- und ausschalten, wenn man das möchte. Ein Wiki ist ja ursprünglich nur die Erstellung vonseiten, von Inhalten, von Textinhalten mit Bildern. Wenn das erweitert wird, kommen eben Communityfunktionen, wie kommentieren, Foren usw. mit hinzu.

6) I: Also das schwimmt dann alles schon so quasi fast. Zwischen Wiki und Blogs und Communities.

D: Ja, ja im Prinzip in dem Fall ist es richtig. Da schwimmt es schon. Wobei der Name Wiki, der ist schon sehr eindeutig. Wiki ist immer eine bestimmte Art eine Seite zu bearbeiten sozusagen und zu speichern.

7) I: Und seit wann haben Sie diese Instrumente im Einsatz?

D: Also Wikis insgesamt seit Firmenbestehen 2003, Confluence seit 2008.

8) I: Welche Ziele haben sie mit diesen Instrumenten in Ihrem Unternehmen verfolgt?

D: Wir machen unsere gesamte, sagen wir mal unser gesamtes Wissensmanagement, die interne Datenspeicherung, die gesamte Projektabwicklung machen wir alles mit diesem einen System. Bei uns ist das extrem in die Mitte der täglichen Arbeit gerückt sozusagen.

9) I: Also ist das eigentliche Ziel Wissensmanagement, was dahinter steht?

D: Absolut. Führendes System im ganzen Haus.

10) I: Wie würden Sie sagen, hat sich die interne Kommunikation durch das Web 2.0 verändert?

D: Das ist bei uns relativ schwer, wir sind ja sagen wir mal, dadurch dass wir ein [Unternehmen] sind, recht affin, was das Ganze angeht. Es hat sich schon etwas geändert. Wir haben deutlich mehr Informationen gespeichert als früher, die irgendwo in einem Mailpostfach vor sich hingetümpelt sind. Und wir haben wahrscheinlich etwas weniger Mails, wobei es noch nicht das ist, was wir uns wünschen.

11) I: Was würden Sie sagen, sind die Vorteile oder Chancen, die das Web 2.0 dem Unternehmen oder den Mitarbeitern bringt?

D: Die Chancen sind relativ, es gibt zweierlei Punkte aus der Sicht des Unternehmens: Das ist die Erhaltung von Wissen. Ich kann in den täglichen Prozess der Arbeit diese Wissensbewahrung einbauen, ohne dass der Mitarbeiter denkt, er müsste jetzt noch einmal extra was tun. Also man muss sie nicht zwingen dazu, es kommt in den täglichen Fluss rein. Und für den Mitarbeiter bedeutet das, dass er seine tägliche Arbeit einfacher machen kann und dass er sich intern besser profilieren kann über sein Know-how, über seine Erfahrung.

12) I: Und dass er wahrscheinlich besser integriert wird in alle Arbeitsprozesse.

D: Genau. Die sind deutlich transparenter als sagen wir mal wenn sie das mit einem klassischen Intranet, also internen Webseite machen, die relativ wenig kann. Oder wenn sie das per E-Mailkommunikation oder im schlimmsten Falle per Aushang machen.

13) I: Was meinen Sie, sind die Nachteile oder auch Gefahren, die durch das Web 2.0 dem Unternehmen oder auch den Mitarbeitern gegenüber entstehen können?

D: Also ich sehe überhaupt keine Gefahren. Aber wenn man mit etwas größeren Unternehmen spricht, dann haben die immer Ängste, dass sie die Kommunikation im Haus nicht steuern können. Was auch richtig ist, was aber in modernen Zeiten auch gar nicht mehr gewünscht sein darf. Wir sind da extrem offen, unsere Mitarbeiter wissen alle Projektdaten, wissen alle Umsätze, haben auch sehr viel Einblick in Entscheidungen im Unternehmen. Insofern brauchen wir da nichts zu verstecken. In einem Wiki kann natürlich auch diskutiert werden, ohne dass die Geschäftsführung das

erlaubt. Oder da können auch Daten eingespielt werden, die vorher nicht geprüft sind. Und je größer und konservativer das Unternehmen ist, desto mehr Ängste schürt das primär im Management. Das ist für uns nicht relevant.

14) I: Wie sehen Sie das mit Gerüchten? Dass sich Gerüchte unter den Mitarbeitern schneller verteilen?

D: Das wäre definitiv so, aber wie gesagt, das ist für uns nicht relevant. Da sind wir zu klein und zu nah am technischen Puls, dass uns das interessieren würde.

15) I: Und wie meinen Sie ist das bei großen Unternehmen? Könnte das eine Gefahr für große Unternehmen sein?

D: Also ich sehe da keine Gefahr. Auch nicht für große Unternehmen, aber die Ängste sind dort vorhanden. Für die großen Unternehmen wird das offensichtlich, was sonst auf dem Flurfunk oder in der Teeküche passiert. Das passiert so oder so, mag sein, dass es ein bisschen schneller ist, das ist aber irrelevant. Das Management kann das sofort sehen, einsteigen und mitmachen, da gibt es kein Problem. Wir sind ja auch Berater, was Wissensmanagement angeht und was ich dort sehe, ist, dass die Ängste sehr sehr hoch sind.

16) I: Und was raten Sie den Unternehmen dann, was sie dagegen tun können? Also wahrscheinlich immer die Kommunikationsprozesse zu kontrollieren, um zu schauen, was bei den Mitarbeitern los ist, oder?

D: Genau, dabei zu sein. Die Leute nicht einfach alleine zu lassen aber auch nicht negativ reagieren, Systeme abschalten, Diskussionen verbieten, sondern die Diskussion dann wirklich offen zu führen.

17) I: In einem Interview wurde genannt, dass ein Nachteil oder eine Gefahr ist, dass falsche Informationen über Arbeitsvorgänge teilweise in Wikis verbreitet werden und die dann somit quasi falsch anderen Mitarbeitern weitergegeben werden.

D: Das ist sicherlich möglich ja. Aber wenn Sie die klassischen Vorgehen heutzutage oder heutzutage wird es ja schon ein bisschen besser. Vor drei bis fünf Jahren war es so, dass Arbeitsvorgänge von einem Mitarbeiter an den anderen weitergegeben wurden und E-Mails (herausgerollt?) wurden, wenn es ein richtiges Tool, ein Arbeitsanweisungstool irgendwo gab, dann waren die Daten oft alt und ungepflegt. Über sagen wir einmal ein Wiki, ist das eigentlich sehr gut steuerbar. Das muss man aber angehen. Wenn man sich nicht darum kümmert, sind die Daten im Wiki genauso falsch wie früher im E-Mail oder sonst wo. Wir machen gerade für ein großes Unternehmen ein Projekt, wo wir uns genau darum kümmern, dass wir 70.000 Dokumente für Richtlinienarbeitsanweisung und Prozesse in einem Enterprise-Wiki strukturieren. Das ist hochinteressant.

18) I: Hat sich denn Ihrer Meinung nach die Gewichtung der internen Kommunikation durch das Web 2.0 verändert? Also die Bedeutung, dass es irgendwie für die Unternehmen wichtiger geworden ist?

D: Also ob es die Unternehmen mittlerweile schon kapiert haben, weiß ich nicht, aber es ist insofern wichtiger geworden und hat sich auch verändert, aus einer gerichteten

Kommunikation, praktisch aus einer Einbahnstraße der Kommunikation ist ein Highway geworden sozusagen. Es ist ja nicht mehr so, wer das auch macht, bei großen Unternehmen gibt es da eine Abteilung, die interne Kommunikation, bei mittelständischen macht das die Personalabteilung, das Geschäftsführungsbüro oder sonst irgendetwas. Dass die was schreiben und die anderen das lesen und damit ist die Sache erledigt, sondern man bekommt ja Feedback und man erwartet auch Feedback. Man führt eine Diskussion, man bekommt eine Bewertung oder ähnliches. Es werden Zusatzinformationen eventuell abgegeben und damit habe ich im Prinzip eine bidirektionale Kommunikation.

19) I: Also meinen Sie auch, dass für die Unternehmensführung der Mitarbeiter an sich wichtiger wird? Weil ja sein Wissen besser gespeichert werden kann, ein besserer Wissensträger ist?

D: Ja, auf jeden Fall. Ob ich das Unternehmensführung nennen würde, weiß ich nicht, aber sagen wir mal so, eher die Kommunikationskultur in einem Unternehmen. Die ist sehr sehr wichtig.

20) I: Welche Herausforderungen stellen sich denn generell einem Unternehmen, wenn es Web 2.0 implementiert?

D: Inhaltlich oder technisch oder beides?

21) I: Inhaltlich.

D: Inhaltlich wird oft vergessen, dass man dafür Mitarbeiter braucht. Also es ist kein Selbstläufer. Wenn Sie heute ein Wiki einführen, gibt es ein sogenanntes Gärtnerprinzip, das heißt überall, wo ein Wiki gepflegt wird, muss es auch jemanden geben, der den Garten umgräbt und sich darum kümmert. Und in mittelständischen großen Unternehmen sind das dann auch schon mal Halbtagsstellen oder ganze Abteilungen. Wenn man heutzutage auch in großen Unternehmen ein Wiki zulässt, fehlt meistens die Ressource Mensch, um das Ganze voranzubringen, um das Ganze zu pflegen. Ein Wiki hat die Eigenschaft, dass man es nicht einmal aufsetzt und dann ist es fertig, sondern ein Wiki muss permanent gepflegt werden. Dafür sind auch die Kosten für die Einführung deutlich geringer.

22) I: Haben Sie mitbekommen, dass es Probleme gibt, die Mitarbeiter zum Nutzen dieser Web 2.0-Anwendungen zu animieren?

D: Ja sehr, ganz massiv. Das ist ein kultureller Aspekt der Unternehmensführung. Das muss sagen wir mal von der Geschäftsführung aus, muss das nach unten getragen werden, dass das gut ist, dass das erwünscht ist.

23) I: Meinen Sie, dass die Geschäftsführer als Vorbildfunktion die Instrumente selber zu wenig nutzen?

D: Ja, also die Unternehmen, die ich kenne, wo die Geschäftsführung das federführend mittreibt, wird das auch ein riesen Erfolg.

24) I: Nehmen da Führungskräfte doch eine sehr starke Vorbildrolle für die Mitarbeiter ein.

D: Absolut.

25) I: Meinen Sie denn, dass sich das Aufgabenfeld der Führungskräfte durch Web 2.0 in der internen Kommunikation ändert?

D: Das Aufgabenfeld?

26) I: Ja, sprich, dass sie mehr Sensibilität benötigen, um eben Stimmungslagen bei den Mitarbeitern besser herauszufiltern als früher, dass sie

D: Das ist so. Ich würde das jetzt nicht auf Web 2.0 schieben. Eher auf den Aspekt der virtuellen Zusammenarbeit, dass man sich nicht mehr permanent bei Meetings oder auf dem Gang sieht, sondern sehr viel über E-Mails, Telefon und über das Web 2.0 kommuniziert. Und da muss man etwas sensibler sein, als wenn man sich gegenübersteht und die Mimik eines Gesichts erkennt oder ähnliches.

27) I: Meinen Sie denn, dass Führungskräfte weniger Kontrollmacht durch Web 2.0 haben werden?

D: Das hoffe ich. Aber ich weiß es nicht. Das werden wir sehen.

28) I: Okay. Das ist noch unklar. Haben Sie mitbekommen, dass Mitarbeiter Feedback zu Entscheidungen geben können durch Web 2.0?

D: Das ist sehr stark abhängig von der Unternehmensgröße. Bei uns mit etwas über 20 Mitarbeiter ist das Usus. Das ist wirklich tägliches Business auch im Enterprise Wiki, in Social Media Umfeld bei uns. Oder direkt je größer das Unternehmen wird, hilft Web 2.0 dann auch nichts mehr. Da sind die Hierarchien einfach doch noch sehr statisch.

29) I: Trauen sich Mitarbeiter auch offen Kritik auszuüben gegenüber der Unternehmensführung, wenn sie jetzt mit einer Entscheidung nicht zufrieden sind?

D: Die trauen es sich nicht durch Web 2.0 mehr, wenn das so die Frage ist. Die, die sich vorher getraut haben, trauen sich es jetzt auch.

30) I: Aber jetzt gibt es ja mehr Möglichkeiten.

D: Ja, aber das ist ja nicht anonym. Das ist ja sagen wir mal auch wieder namentlich. Viele Leute haben sogar bedenken, das im Web 2.0 Umfeld zu machen, weil sie das ja dann praktisch nicht in einer kleinen Gruppe in der Teeküche tun, sondern dies mit einem riesigen Publikum erledigen.

31) I: Und deswegen ist die Frage dann, ob sie sich das noch trauen, weil das kann ja dann jeder sehen.

D: Man kann das positiv und negativ sehen. Das Positive nach vorne gekehrt ist, dass sie sich zweimal überlegen, welche Kritik sie dort äußern und richtig formulieren. Negativ könnte man sehen, dass vielleicht zu wenig Kritik kommt, das glaube ich aber nicht, dass das mit Web 2.0 zusammenhängt, sondern wirklich mit der Kultur des Unternehmens.

32) I: In der Literatur heißt es oft, dass sich durch Web 2.0 die Unternehmenskultur ändern muss. Das heißt, Hierarchien sollten abgebaut

werden oder Strukturen sollten flexibler werden. Wie müsste sich den Ihrer Meinung nach eine Unternehmenskultur verändern, dass Web 2.0 erfolgreich eingeführt werden kann?

D: Also wenn man diese sagen wir mal Art der internen Kommunikation einführt, dann muss man das wollen und dann muss man im Prinzip von den klassischen Hierarchien zumindest in der Kommunikation Abschied nehmen. Im Enterprise Wiki, im Web 2.0-Intranet sind am Anfang erstmal alle gleich. Die Idee ist, das ist natürlich in der Realität nicht so, jeder kann beitragen, jeder kann konsumieren und jeder kann kommunizieren. Insofern muss die Unternehmenskultur eine gewisse Offenheit anbieten, wenn ich sage, ich möchte nicht, dass meine Mitarbeiter das machen, ich möchte nicht, dass meine Mitarbeiter darauf antworten, ich möchte nicht, dass meine Mitarbeiter ihre privaten Mitarbeiterprofile, was habe ich früher gemacht usw., im Intranet veröffentlichen, dann ist das eine starre geschlossene Kultur, dann brauche ich das nicht einzuführen, weil dann nützt es nichts. Es gibt sehr viele sagen wir mal Alibi Web 2.0-Intranets im Unternehmen, die aus Alibigründen aufgebaut wurden, wo aber das Management ganz klar sagt, das wollen wir nicht. Wo also in den Vorstandsnews Kommunikation untersagt ist. Wo die Schreibberechtigung auf wenige einzelne reduziert wird usw. Aber die nennen das dann natürlich auch Web 2.0 und meistens ist es auch dieselbe Software.

33) I: Nur der Nutzen ist natürlich geringer, den sie davon tragen.

D: Könnte man sogar als contra produktiv bezeichnen.

34) I: Ich untersuche in meiner Arbeit auch noch die Auswirkungen von Web 2.0 auf das Behavioral Branding der Mitarbeiter, sprich auf das markenkonforme Verhalten. Würden Sie denn sagen, dass durch Web 2.0 die Markenidentität bei den Mitarbeitern besser verankert werden kann?

D: Sie kann besser transportiert werden, aber dort wo sie entsteht, das ist nicht im Web 2.0. Also Sie haben ja zwei Punkte: Das eine ist: Habe ich überhaupt eine Markenidentität? Was möchte ich erreichen als Unternehmen? Und das Zweite ist: Wie transportiere ich die zu meinen Mitarbeitern und von den Mitarbeitern auch in die weite Welt raus? Der Punkt eins habe ich die oder habe ich die nicht, hat nichts mit Web 2.0 zu tun und ich kann sie auch nicht verbessern. Ich muss sie erst einmal besitzen. Aber wenn das der Fall ist, dann kann ich sie über Web 2.0 deutlich besser transportieren und auch sagen wir mal in die kleinste Ecke des Unternehmens bringen.

35) I: Und was meinen Sie, wie Unternehmen diesen Transport machen könnten?

D: Da gibt es verschiedene Szenarien. Ich würde erst einmal mit einer Blogkommunikation anfangen und die Mitarbeiter intern sozusagen, wie Kunden behandeln. Und natürlich auch genauso gut informieren, wie ich meine Kunden informiere. Eben auch über interne Belange, die nicht nach außen können, ich muss also wirklich so eine Art, ja früher hat man das in großen Unternehmen in Mitarbeiterzeitschriften gemacht, die sind aber heute alle tot, aber es gibt eigentlich noch keinen Ersatz. Da ist Web 2.0 so ein Medium, wo ich das wieder aufbauen kann, wo ich die Kommunikation in Form von Beiträgen aus dem Marketing heraus, aus dem Vertrieb heraus, eben alles, was die Ziele des Unternehmens führt, zu den Mitarbeitern hinsteuern kann. Und dann bekomme ich auch Feedback usw. und diskutiere mit

denen, aber irgendjemand muss es kommunizieren. Von alleine kommt das nicht. Ich kann nicht reinschreiben: Also hier ist unsere Marke, das ist unsere Corporate Identity, das ist unser Corporate Design, hier sind unsere Elevator Statements, oder wie die heißen und jetzt lest mal schön. Sondern da muss ich dann wirklich jeden Monat ein, zwei Artikel über unser Unternehmen, was wir wieder Tolles erreicht haben, wo wir stark sind, wo wir noch nacharbeiten müssen usw. schreiben, um das in die Köpfe der Mitarbeiter zu bekommen.

36) I: Nutzen Sie denn Web 2.0, um z. B. Ihre Unternehmenswerte gemeinsam zu erarbeiten? Oder kennen Sie Unternehmen, die das machen?

D: Wir erarbeiten alle Dokumente gemeinsam in unserer Plattform. Insofern ist die Frage

37) I: Hat sich das erübrigt ja.

D: Ja. Ich glaube nicht, dass das andere machen. Das hängt immer sehr stark von der Unternehmensgröße ab.

38) I: Aber das wäre dadurch eine Möglichkeit, die Werte des Unternehmens oder der Marke besser bei den Mitarbeitern zu implementieren.

D: Ja, man könnte einmal die Mitarbeiter fragen: Was sind denn unsere Werte? Anstatt die fünf Werte der Firma XY immer aus Marketinggesichtspunkten heraus zu platzieren, könnte man ja mal in einem Web 2.0-Umfeld fragen: Liebe Leute wir wollen uns selbst überprüfen, was sind die wichtigsten fünf Werte unserer Company? Wie seht ihr das? Und dann bekomme ich auch die fünf Top-Werte. Aber von den Mitarbeitern an das Management geliefert und kann damit arbeiten. Aber wie gesagt, das sind alles theoretische Ansätze, die ganz ganz wenig praktiziert werden.

39) I: Glauben Sie denn, dass Mitarbeiter generell besser informiert sind durch das Web 2.0?

D: Ja.

40) I: Und dass diese bessere Informiertheit auch zu einem besseren Behavioral Branding führen könnte?

D: Wenn das gut gemacht ist, wird das so sein, ja.

41) I: Denken Sie, dass durch das Web 2.0 das Behavioral Branding, also das markenkonforme Verhalten für die Unternehmensführung wichtiger wird? Quasi, dass sie sieht, man kann mit Web 2.0 das stärken und das generell der Bereich markenkonformes Verhalten dadurch mehr Bedeutung erlangt?

D: Also im Grunde ist das richtig. Ich sehe das nur von der anderen Seite her. Das ist das, was wir eingangs schon diskutiert hatten. Die Unternehmensführung hat Angst, dass sich die Mitarbeiter nicht markenkonform verhalten im Web 2.0. Und deswegen haben sie so ein besonderes Augenmerk darauf. Die haben sich früher am Biertisch auch nicht markenkonform verhalten, das war dem Management aber egal. Jetzt sehen sie das und es wird sehr schnell, also Web 2.0 ist etwas extrem schnelles. Es ist sehr schnell verteilt, sehr schnell kommuniziert. Jetzt bekommen sie Ängste, dass das nicht markenkonformes Verhalten ist und insofern macht der, der was Gutes machen

will, versucht das natürlich sagen wir mal über die Web 2.0-Plattform zu steuern. Also ich glaube, dass das Entstehen der Diskussion an einer anderen Stelle stattfindet. Ich glaube nicht, dass die Unternehmensführung sagt, wir müssen dafür sorgen, dass sich unsere Mitarbeiter besser markenkonform verhalten und das auch nach außen tragen. Sondern ich glaube: Wir haben gemerkt, unsere Mitarbeiter verhalten sich überhaupt nicht markenkonform, wir müssen was tun.

42) I: Also rückt das schon mehr in das Zentrum und bekommt auch mehr Bedeutung, aber eigentlich in einem anderen Kontext.

D: So ist das, genau.

43) I: Alles klar, dann habe ich Sie richtig verstanden. Gut, wunderbar, ich wäre dann auch schon mit meinen Fragen durch.

D: Ja super.

44) I: Gibt es noch Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind und die ich zu wenig berücksichtigt habe in diesem Kontext?

D: Nein, was ich sehr gut fand, dass Sie auch Themen angesprochen haben, dass Mitarbeiter erst einmal große Hürden zu überwinden haben, um sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Da ist es auch so, wenn das ein konservatives Unternehmen ist, wie ein Finanzinstitut ist, dann braucht das Jahre, bis die Mitarbeiter mit dem System richtig umzugehen lernen. Aber der Nutzen ist extrem und der Nutzen ist auch jetzt schon unter Beweis gestellt, dass Unternehmen viel viel enger zusammenstehen, wenn eine offene Kommunikation im Haus stattfindet. Das kann ich nicht über klassische Medien machen, dafür brauche ich Web 2.0-Systeme.

45) I: Eine Frage hätte ich sogar noch. Wie meinen Sie wirkt sich das Web 2.0 auf das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften aus?

D: Die werden irgendwann einmal merken, dass wir alle das Gleiche studiert haben, egal, ob wir jetzt Manager sind oder Ingenieur. Ich glaube grundsätzlich, dass Hierarchien etwas flacher werden müssen. Wer Web 2.0 einführt, weiß das auch im positiven Sinne. Ich will hoffen, dass er das weiß. Ich gehe davon aus, dass man sich auf Augenhöhe begegnet. Irgendjemand hat mal gesagt: Ein kluger Manager sucht sich Leute, die klüger sind als er als Mitarbeiter. Also da ist ja auch was dran. Die Manager denken heute auch nicht mehr in Massen daran, dass sie was Besseres sind als alle anderen und dass sie die einzig wahren sind, die das Unternehmen führen können.

46) I: Das heißt, da geschieht schon ein Umdenken.

D: Jaja, absolut. Müssen sie ja auch, weil die Leute sonst dort nicht mehr arbeiten. Man kann sich ja – zumindest in einigen Branchen- zurzeit seinen Job aussuchen.

47) I: Das stimmt.

D: Und ich muss als Unternehmensführung auch etwas dafür tun, dass die Mitarbeiter gerne da sind, dass ich neue Mitarbeiter gewinne und dass sie sich da wohlfühlen, um effizient zu arbeiten. Web 2.0 ist da ein relativ starkes Signal in die Mitarbeiterschaft.

48) I: Ja klar, weil wenn sich ein Mitarbeiter einbringen kann und sein Wissen erbringen kann und vielleicht dann auch dafür gelobt wird, dann

D: genau, das heißt, im Prinzip er wünscht es, dass er dort mitarbeitet.

49) I: Ja, dann ist das natürlich auch eine Befriedigung.

D: Ja.

I: Vielen Dank für das tolle Interview.

D: Bitteschön.

Abstract – Deutsch

Web 2.0 verwandelte das Internet von einem Medium der Informationsvernetzung zu einem Medium der spontanen Interaktionen mit vernetzten Informationen. Dadurch kann jeder Nutzer ohne technische Vorkenntnisse Inhalte selber erstellen, publizieren oder verändern sowie orts- und zeitunabhängig mit anderen Menschen interagieren. In den vergangenen Jahren erfolgte ein verstärkter Einsatz von Social Software-Anwendungen in der internen Unternehmenskommunikation, das auch als Enterprise 2.0 bezeichnet wird. Als primäre Zielsetzung gilt die effizientere Gestaltung der Zusammenarbeit als auch des Wissensmanagement unter den Mitarbeitern. Allerdings erfordert die Enterprise 2.0 nicht nur technologische, sondern auch kulturelle Veränderungen von einem Unternehmen. Sie beruht auf Selbstorganisation, flachen Hierarchien und Partizipation und erfordert von der Unternehmensführung ein geringeres Maß an zentraler Planung und Steuerung. Demnach postulieren Web 2.0-Anwendungen eine offene wie auch transparente Unternehmenskultur, die einen vernetzten und flexiblen Gebrauch von Kommunikationsinstrumenten zulässt.

In diesem Kontext ist das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit herauszufinden, wie sich das Web 2.0 auf die Mitarbeiterkommunikation und infolgedessen auf das Behavioral Branding der Mitarbeiter auswirkt. Diese Untersuchung wird mittels zweierlei Methoden bewältigt. In einem ersten Schritt liefert eine umfassende literaturbasierte Theoriearbeit allgemeine Grundlagen als auch einen Status quo des Forschungsstandes. Neben einer generellen theoretischen Auseinandersetzung wird der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterkommunikation und des Behavioral Branding sowie die durch das Internet initiierten Veränderungen der Kommunikation thematisiert. Auf Basis der Theorie der Online-Kommunikation werden anschließend verschiedene Social Web-Anwendungen hinsichtlich ihres Einsatzpotenzials für die interne Kommunikation als auch für das Behavioral Branding untersucht. Aufbauend auf diesem Wissen werden in einem zweiten Schritt qualitative Experteninterviews geführt. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen die im Rahmen der Arbeit erstellten Forschungsfragen beantwortet werden. Dabei gilt besonders die Veränderung der Mitarbeiterkommunikation durch das Web 2.0, die Ausarbeitung allgemeiner Einsatzmöglichkeiten des Web 2.0 zur Stärkung des Behavioral Branding sowie die daraus resultierenden Herausforderungen für das Unternehmen als zentrale Untersuchungsgegenstände. Als Ergebnisse lässt sich ein erhöhtes Kommunikationsaufkommen als auch eine vernetzte Informationsverfügbarkeit feststellen, wobei besonders die informelle Kommunikation neue Plattformen gewinnt. Eine Stärkung des Behavioral Brandings wird im Kontext mit Web 2.0 hingegen nicht

konkret verfolgt. Dennoch ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten dieses automatisch zu unterstützen. Jedoch hängen die jeweiligen Einsatzmöglichkeiten von Social Web-Anwendungen entscheidend von den Führungskräften ab. Diese entscheiden über die Offenheit und Transparenz der Unternehmenskultur und damit über die Nutzungspotenziale von Web 2.0 in der internen Unternehmenskommunikation.

Abstract – Englisch

Web 2.0 changed the internet from a medium of information networking to a medium of spontaneous interaction with networked information. That is why every user can create, publish or change content on his or her own and, furthermore, interact with other people location- and time-independent without any technical knowledge. During the last couple of years social software applications were used a great deal in internal corporate communication, which is also being referred to as enterprise 2.0. The primary aim is to create an efficient way of cooperation and of knowledge management among the employees. However, enterprise 2.0 does not only require technological but also cultural changes from the companies. It relies on self organisation, flat hierarchies und participation and requires a minimum of central planning and control from the company's management. Thus, web 2.0 applications postulate a corporate culture that is open and transparent, so that a networked and flexible use of communication tools can be guaranteed. In this context, the aim of this research paper is to find out how web 2.0 affects the communication among colleagues and, as a result, the behavioral branding of the employees. This analysis will be made with the help of two methods. In a first step, a general foundation and a status quo of current research will be given by a comprehensive theoretical part based on literature. Apart from a general theoretical discussion, the connection between the communication among colleagues, behavioral branding and changes of communication initiated by the internet will be debated. On the basis of online communication, several social web applications will be examined with regard to their potential use for internal communication and behavioral branding. Based on this knowledge, qualitative expert interviews will be conducted in a second step. With the results gained, research questions that have been asked within this study will be answered. The central focus of the analysis is threefold: the change in the communication among colleagues through web 2.0, the expansion of the general use of web 2.0 in order to strengthen behavioral branding and the resulting challenges that companies have to face. As a result, an increased need for communication and a cross-linked availability of information can be observed, whereas it is informal communication in particular that gains new platforms. A strengthening of behavioral branding can not be seen in the context of web 2.0. However, numerous opportunities arise to support it automatically. Yet the respective fields of application of social web applications depend greatly on the managers. They decide on the openness and transparency of the corporate culture and thereby on the potential use of web 2.0 in the internal corporate communication.

Lebenslauf

Julia Dorn

juliadorn@ymail.com

Persönliche Daten

Geburtstag: 02.04.1984

Geburtsort: Freising

Staatsbürgerschaft: Deutsch

Schule

1990-1994 Grundschule Kranzberg

1994-1995 Hauptschule Allershausen

1995-2004 Musisches Gymnasium Freising

Studium

seit Okt 2009 Masterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien

2005-2008 Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Salzburg mit Schwerpunkt Public Relation

Praktika und Berufserfahrung

Jan 2010 – Juli 2011 Visual Merchandiser für Procter&Gamble

Sep 2008 – Aug 2009 Trainee bei Akzente

Feb. 2008 Redaktionsassistentin bei der Monatszeitung Extrablatt

Juli - Okt. 2007 Praktikantin bei der Werbeagentur Stein Communication

Kenntnisse

Deutsch – Muttersprache

Latein – Großes Latinum

Englisch – Fließend

Spanisch – Grundkenntnisse

Adobe Photoshop

Quark Express